

УДК 657.6  
ББК 65.052.8  
М 26

Авторы-составители: И. В. Помаз, канд. экон. наук, доцент;  
С. А. Шингирей, ассистент

Рецензенты: И. В. Пономаренко, канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой экономических теорий Белорусского  
государственного университета транспорта;  
Т. Н. Байбардина, канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой маркетинга Белорусского торгово-  
экономического университета потребительской  
кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учре-  
ждения образования «Белорусский торгово-экономический универси-  
тет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 8 октября 2013 г.

**Маркетинговый аудит** : пособие для реализации содержания об-  
разовательных программ высшего образования II ступени / авт.-сост. :  
М 26 И. В. Помаз, С. А. Шингирей. – Гомель : учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический университет потребительской  
кооперации», 2014. – 80 с.  
ISBN 978-985-540-182-8

Издание предназначено для магистрантов специальностей 1-26 81 05 «Маркетинг»,  
1-26 81 01 «Бизнес-администрирование». В пособии раскрываются отдельные вопросы  
маркетингового аудита в части его сущности и назначения, предпосылок внедрения  
маркетингового аудита, видов аудита, его объектов, процесса, методического аппарата  
для проведения аудита внутренней среды маркетинга организации, документов марке-  
тингового аудита и др.

УДК 657.6  
ББК 65.052.8

**ISBN 978-985-540-182-8**

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2014

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Маркетинговый аудит» является специализированной дисциплиной в подготовке специалистов высшего образования второй ступени и раскрывает теоретические основы ревизии элементов системы маркетинга организации в целях поиска скрытых или явных резервов повышения эффективности, оптимизации маркетинговых бизнес-процессов.

В пособии подробно исследуются методики оценки эффективности системы маркетинга, ситуации, в которых проводится аудит, виды маркетингового аудита; рассматривается процесс комплексного аудита, основные этапы проекта аудита маркетинга, его концепции, а также формы аудита, их преимущества и недостатки, проблемные зоны, условия их эффективного проведения.

Здесь также предлагаются примеры основных документов, разрабатываемых по итогам маркетингового анализа и аудита организации, а также возможные источники информации для его проведения.

Изучение учебной дисциплины необходимо для формирования у магистрантов комплексного представления о методах сбора, анализа и оценки эффективности маркетинговой информации, собирающейся на разных уровнях структурной иерархии организации, особенностях и проблемах проведения аудита.

Цель учебной дисциплины следующая: обеспечить магистрантов основными знаниями и практическими навыками для проведения самоаудита маркетинга в организации, научить пользоваться минимальным практическим инструментарием при организации и проведении аудита системы маркетинга с минимальными финансовыми затратами, в максимально короткий срок, качественно и эффективно.

К задачам учебной дисциплины относятся:

- создание системных представлений о методологии и методах организации и проведения аудита системы маркетинга;
- первичное знакомство магистрантов с некоторыми техниками сбора маркетинговой информации, необходимой для осуществления комплексного аудита;
- формирование у магистрантов общего представления о целях и методах анализа собранных данных;
- формирование знаний об особенностях, достоинствах и недостатках источников маркетинговой информации для проведения аудита;

- создание представления об оптимальных бизнес-процессах системы маркетинга, вариантах их реинжиниринга, существующих типовых ошибках при их построении.

## **Тема 1. СУЩНОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ АУДИТА МАРКЕТИНГА**

### **1.1. Сущность и значение маркетингового аудита в деятельности организации**

В связи с тем, что маркетинг в Республике Беларусь в настоящее время находится еще в стадии становления и роста, и, следовательно, многие категории и понятия еще не «устоялись», не применяются широко на практике, многие руководители отечественных организаций недостаточно подготовлены и у них отсутствует опыт при выборе обоснованных подходов к применению комплекса маркетинга и принятии управленческих решений в данной области. Возможным способом наполнения конкретным научным содержанием прикладных маркетинговых действий является проведение маркетингового аудита, который на сегодняшний день является инновацией для многих белорусских организаций.

Большинство компаний уже давно столкнулись с необходимостью управлять своей деятельностью, ориентируясь на потребности клиентов и ситуацию, сложившуюся на рынке. Но, даже осознав преимущества маркетингового подхода к ведению бизнеса, далеко не все руководители, желающие идти в ногу со временем, успешно справляются с поставленной задачей. Причина такой ситуации – недостаток информации о том, насколько качественно и эффективно функционируют в компании отделы маркетинга и сбыта. Наиболее эффективный способ получения необходимой информации – маркетинговый аудит.

*Маркетинговый аудит* представляет собой целенаправленное управленческое консультирование по выявлению упущенных выгод от недостаточного применения комплекса маркетинга и разработке адекватной маркетинговой стратегии организации.

Чем же вызвана потребность в контроле маркетинговой деятельности в настоящее время? Поскольку технологии и рынки быстро развиваются, компаниям следует регулярно анализировать состояние основных функций маркетинга, финансового положения, закупочной политики, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и т. д., чтобы убедиться в том, что они готовы в случае необходи-

мости приспособиться к постоянно меняющимся условиям существования рынка.

Процесс аудита зачастую ассоциируется с финансовой стороной производственно-хозяйственной деятельности и осуществляется в соответствии с определенными стандартами. Маркетинг организации, хотя и является более сложным процессом и в значительной степени основан на суждениях руководителей и специалистов, а не на обязательных правилах, в действительности может быть подвергнут жесткой аудиторской проверке.

Маркетинговый аудит относится к одной из базовых функций маркетингового процесса и требует огромного масштаба и объема аналитических исследований. Это наиболее всеобъемлющий вид маркетингового контроля, объектом которого являются практически все стороны маркетингового процесса.

Возрастающая динамичность рыночной среды все настоятельнее требует наличия у любой организации эффективного инструментария, способного с определенной периодичностью критически оценивать как степень эффективности отдельных элементов комплекса маркетинга, так и обладающего возможностями по проведению аудита маркетинговой стратегии. Поэтому организации целесообразно периодически осуществлять критическую оценку маркетинговой деятельности в целом.

Осуществление мониторинга текущей деятельности организации, который включает контроль годовых планов и контроль прибыльности в рамках маркетингового контроля, не может рассматриваться в качестве альтернативы маркетинговому аудиту. Дело в том, что в данном случае остаются без анализа и оценки стратегические перспективы организации.

Таким образом, под *маркетинговым аудитом* понимается проектная форма проведения стратегического анализа – комплексная независимая оценка внутренней и внешней среды организации и выработка рекомендаций по приведению состояния и предложений организации в соответствие с условиями и требованиями внешней среды.

Маркетинговый аудит направлен на повышение эффективности деятельности организации в целом в долгосрочной перспективе.

Таким образом, цель маркетингового аудита – выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности, и выдача рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Рассмотрим четыре характеристики аудита маркетинга:

- *Всеобъемлемость*. Аудит охватывает все главные виды маркетинговой деятельности и не ограничивается анализом только отдельных критических моментов.

- *Систематичность*. Аудит маркетинга включает упорядоченную последовательность диагностических шагов, охватывающих внешнюю среду маркетинга для данной организации, внутренние системы маркетинга и отдельные функции маркетинга. За диагнозом следует разработка плана корректирующих действий, включающего как краткосрочные, так и долгосрочные предложения по улучшению общей эффективности маркетинговой деятельности.

- *Независимость*. Третья характерная особенность маркетингового аудита заключается в том, что он проводится независимым специалистом, не заинтересованным в последствиях проверки деятельности отдела или организации. Многие эксперты весьма упорно, но неопределенно рассуждают о самоаудите, когда менеджер, пользуясь специальной контрольной анкетой, отвечает на вопросы относительно своей деятельности, и считают, что по этим ответам могут оценить соответствие управленца занимаемой должности. Однако большинство специалистов согласились бы, что весьма полезный для самого менеджера самоаудит отнюдь не является истинным аудитом вследствие отсутствия объективности и независимости. Независимость достигается двумя способами. Ее обеспечивают либо внутренний аудит, проводимый работником или группой работников организации, не связанных с проверяемым ими отделом, либо внешний аудит, осуществляемый сотрудниками консалтинговой фирмы или специалистом-практиком.

- *Периодичность*. Обычно аудит маркетинга инициируется после того, как объем продаж начал падать, мораль сбытовиков – снижаться. Организация сталкивается с другими проблемами. Но кризис организации мог быть обусловлен частично тем, что руководство не анализировало эффективность маркетинга еще во времена, когда организация функционировала эффективно. Таким образом, аудит маркетинга может быть полезным как для процветающих организаций, так и для испытывающих трудности.

## **1.2. Предпосылки внедрения маркетингового аудита в деятельность организации. Выгоды маркетингового аудита**

Грамотно проведенный маркетинговый аудит позволяет осуществить следующее:

- проанализировать прошлую и текущую деятельность организации в сфере маркетинга;
- сравнить маркетинговую деятельность организации с подходом конкурентов к маркетингу;
- разработать адекватные предложения по совершенствованию, инновационному изменению функций, комплекса процедур маркетинга, чтобы ответить на новые требования в условиях конкурентной ситуации;
- разработать рекомендации по повышению эффективности работы коммерческих и маркетинговых служб в организации, в том числе определить организационно-методические основы их функционирования;
- оценить эффективность действующего персонала, принять кадровые решения, определить качественные и количественные потребности персонала.

Таким образом, концепция маркетингового аудита направлена на повышение эффективности работы служб маркетинга, а ее использование, в конечном итоге, способствует достижению долгосрочного экономического успеха.

Интерес руководителей отечественных организаций к данной концепции был обусловлен следующими предпосылками:

1. Повышение нестабильности и неопределенности внешней и внутренней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления организацией:

- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости организации;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах организации;
- необходимость продуманной и скоординированной системы действий по обеспечению выживаемости организации и избежанию кризисных ситуаций.

2. Возникновение потребности в комплексной методической и инструментальной базах для поддержания основных функций менеджмента.

3. Рост объема информации и значимости информационного обеспечения текущих (оперативных) и стратегических (перспективных) решений при недостатке релевантной информации требует построе-

ния специальной системы и информационного обеспечения управления.

### 1.3. Внешний и внутренний аудит (самоаудит) маркетинга: сравнительный анализ достоинств и недостатков обоих подходов

В силу своей структурированности маркетинговый аудит может быть разделен на две части: *внешний и внутренний (аудит компании)*. Любая организация, осуществляя аудит, столкнется с двумя группами переменных. Во-первых, с переменными, над которыми организация не имеет прямого контроля. В эту группу, прежде всего, входят переменные, характеризующие внешнюю среду маркетинга. Во вторую группу входят показатели, над которыми организация имеет полный контроль. Это, прежде всего, показатели производственно-хозяйственной деятельности. Исходя из изложенного различают внешний и внутренний аудит.

Также различают полный (всеохватывающий) и функциональный аудит. Полный (всеохватывающий) аудит обычно оценивает внешнее и внутреннее окружение, цели, стратегии, организацию и структуру маркетинга. Функциональный аудит проводится тогда, когда компания решает внимательно исследовать отдельные ключевые функции маркетинга, например, управление службой сбыта (рисунки 1).

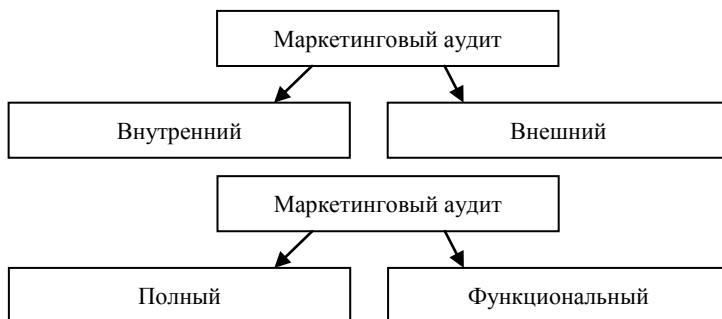


Рисунок 1 – Виды маркетингового аудита

Выделяют шесть способов проведения маркетингового аудита: самоаудит; поперечный аудит; аудит сверху; проводимый аудиторским отделом компании; проводимый специальной группой работников; внешний аудит. Самоаудит может оказаться весьма полезным, однако большинство экспертов соглашаются, что в этом случае аудиту недостает объективности и независимости.



Лучший аудит, как правило, – это аудит, проводимый внешними специалистами-консультантами.

Рассмотрим преимущества и недостатки внутреннего (проводимого собственными силами) и внешнего аудита.

При проведении ревизий собственными силами организация может решать все связанные с этой работой проблемы быстро и оперативно. Кроме того, внутренний аудит маркетинга обходится значительно дешевле, чем внешний. Для ревизоров – сотрудников предприятия может быть доступна вся без ограничения служебная информация, в том числе и конфиденциального характера. Внутренним ревизорам нет необходимости вникать в специфические вопросы организации производства и реализации продукции организации – они профессионально осведомлены по этим вопросам.

Недостаток внутреннего аудита в том, что далеко не во всех случаях возможна объективная и беспристрастная оценка положения дел в организации. Сотрудники адаптированы к внутренней среде и могут не обратить внимания на отдельные, даже существенные, недостатки в маркетинговой деятельности (эффект так называемой «заводской слепоты»).

Привлечение к ревизии сторонних организаций или профессионалов-консультантов преодолевает такой недостаток внутреннего аудита и, кроме того, обеспечивает организации более глубокую проработку проблем, объективные и беспристрастные результаты обследования маркетинговой деятельности и выработку эффективных рекомендаций по ее совершенствованию. Услуги внешних маркетинговых ревизоров могут обойтись организации значительно дороже внутреннего аудита, но дают значительно больше шансов на улучшение всей производственно-коммерческой деятельности, снижение риска от возникновения различных нежелательных ситуаций во внутренней и внешней среде организации. Внешний аудит маркетинга, как правило, отличается комплексным подходом экспертов-аналитиков к выработке более совершенной и актуализированной стратегии маркетинга организации, к созданию условий для укрепления позиций организации на рынке.

## **Тема 2. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОАУДИТА МАРКЕТИНГА**

### **2.1. Понятия модели, методики и методического аппарата маркетингового аудита**

Непременным условием грамотного маркетингового аудита является сочетание интеллекта, опыта специалистов и соответствующего методического аппарата.

Отечественные организации в настоящее время делают лишь первые шаги в применении маркетингового аудита. Между тем за рубежом уже накоплен немалый опыт практического применения маркетингового аудита и на его основе в управлении достигаются высокие результаты. Маркетинговый аудит обеспечивает целостный взгляд на маркетинговую деятельность организации в прошлом, настоящем и будущем и предлагает комплексный подход к выявлению и решению проблем, встающих перед промышленными организациями.

*Методический аппарат* маркетингового аудита представляет собой совокупность моделей и методик, а также соответствующих рекомендаций по их применению для решения конкретных задач.

*Модель* выражает образ объекта исследования, формирование и изучение свойств которого ведутся с целью получения информации о самом объекте.

*Методика* представляет собой выбранную совокупность методов, приемов, операций, средств, более элементарных методик, применяемых в определенной логической последовательности для решения конкретной задачи или проблемы. Методический аппарат создается с учетом определенных ограничений и допущений, описание которых обычно содержится в рекомендациях по его применению.

В маркетинговом аудите выделяется часть задач, которые решаются с использованием относительно стандартных алгоритмов и методов. Однако возможность «конвейерного» внедрения подобных разработок появляется редко – условия задач слишком специфичны. Значительно чаще возникают ситуации, в которых требуется адаптация (модификация) существующих алгоритмов и методов. Кроме того, возникают уникальные задачи, требующие особого подхода и разработки новых элементов методического аппарата.

*Методической основой* аудита может выступать множество методик и приемов маркетинга, которые могут быть использованы непосредственно или быть дополнены и изменены в соответствии с особенностями решаемой задачи.

## 2.2. Объекты маркетингового аудита организации

Выбор методических приемов маркетингового аудита определяется его объектами. Объекты маркетингового аудита находятся как во внешней, рыночной, так и во внутрифирменной среде. Естественно, что рассмотреть все факторы маркетинговой среды организации, влияющие на ее рыночную позицию, а также комплекс возможных методик их анализа, не представляется возможным, поэтому приходится ограничиваться набором наиболее значимых из них.

Приоритетное значение среди объектов маркетингового аудита имеют объекты *внутрифирменной среды*, поскольку эффективность системы управления организацией в большей степени определяет успех организации, нежели факторы внешней среды (соотношение влияния на успех составляет 70 и 30% соответственно).

Однако получение информации о состоянии внутрифирменной среды организации, как ни странно, зачастую является более сложным делом, чем о состоянии ее внешней среды. Руководители функциональных подразделений очень неохотно выдают информацию сверх обязательной отчетности, подозревая в запросе попытку дополнительного контроля своей деятельности.

Наиболее значимыми факторами внешней среды организации для целей аудита являются макрофакторы, важные для бизнеса организации; конкуренты и клиенты; а также так называемые группы влияния (рисунок 2).



Рисунок 2 – Объекты внешней среды

*Макрофакторы*, т. е. сильнодействующие, но независимые от встречных усилий организации факторы ее маркетинговой среды, определяют при помощи экспертизы. Как правило, к ним относят экономическую ситуацию в стране, технологическую ситуацию в отрасли, правовую среду, природное окружение и т. д. Анализ макрофакторов маркетинговой среды организации можно проводить в следующей последовательности:

- анализ состояния маркетинговой среды;
- выделение наиболее существенных для организации макрофакторов;
- прогноз динамики выделенных макрофакторов;
- оценка влияния выделенных макрофакторов на деятельность организации;
- возможные действия организации в прогнозируемой ситуации.

Характерно, что политическая ситуация в стране, до недавнего времени относимая к важнейшим макрофакторам практически для всех бизнесов, теперь «отступила» на четвертое и пятое места. А вот социально-демографическая ситуация, и в первую очередь наличие и квалификация рабочей силы постепенно выходят на первое место. Макрофактором для организации является конкурент, в разы превосходящий ее по мощности. Бороться с ним ресурсов не хватит, приходится отстраиваться от него, позиционироваться на рынке с учетом позиции сильного конкурента или «уходить в нишу» специализации. В процессе аудита сила проявления и значимость макрофакторов для конкретной организации оценивается экспертным путем, и они образуют как бы фон, на котором разворачивается бизнес организации на рынке.

*Конкуренты* – компании, составляющие одну с исследуемой организацией отрасль, которые по родственным технологиям производят продукты или услуги, удовлетворяющие схожие потребности. В конкурентной среде организация вынуждена учитывать позиции своих конкурентов, выстраивать свои стратегии с учетом их поведения. Если на отраслевом рынке действует много конкурентов, то возникает проблема выделения так называемой стратегической группы, которую составляют организации, близкие по мощности и стратегическому поведению на рынке. В процессе маркетингового аудита оценивается конкурентная позиция исследуемой организации в ее стратегической группе.

Изучение конкурентов принципиально важно для организации еще и потому, что позволяет оценить истинное значение потенциала организации, составляющих его ресурсов. Известно, что знание руковод-

ства о потенциале собственной организации относительно не только по причине искажения и недостаточности поступающей на стол руководителя информации. Дело еще и в том, что пока не проведено сравнение состояние ресурсов организации с состоянием соответствующих ресурсов конкурентов, сказать что-либо определенное об их значении невозможно.

*Клиенты.* Конечные покупатели и торговые посредники образуют группу клиентов организации. Предметом аудита является оценка качества процесса сегментации рынка организации. В данном случае под сегментом понимается группа потребителей, предъявляющих однородные, специфические требования к набору потребительских характеристик предложения организации. Сегментация рынка должна отвечать пяти принципам: различия между сегментами, сходства потребителей в одном сегменте, возможности измерения характеристик потребителей, достаточности размера для обеспечения продаж и покрытия издержек, а также легкой достижимости для проведения маркетинговых мероприятий.

Также оценивается оптимальность сегментов, на которые организация ориентирует свою продукцию.

Процесс сегментации – начало и основа всех маркетинговых действий. Без тщательного сегментирования и последующего выделения целевых сегментов, т. е. групп потребителей, под требования которых «доводится» продукт, рассчитывая на признательность, выражаемую в предпочтениях и активных покупках продукта, организация не должна выходить на рынок. Иначе ее продукт скорее всего не будет полностью устраивать ни одну из покупательских групп, а реклама станет безадресной и потому неэффективной.

*Группы влияния.* К ним относят группы общественности, возможно, не покупающие продукт, но оказывающие влияние на процесс принятия решения о покупке. Правильная оценка и работа с группами влияния позволяет организациям резко снизить затраты на продвижение продукции. Наиболее характерными группами влияния являются:

- «промежуточные потребители», предписывающие потребление продукта, например, врачи;
- «советчики», к советам которых в силу их квалификации и авторитета прислушиваются покупатели;
- «лидеры мнений», те, кому в силу их статуса подражают, прислушиваются к мнению – известные спортсмены, артисты, ведущие специалисты отрасли и т. д.

Группы влияния – весьма важный фактор внешнего окружения организации и один из объектов маркетинга партнерских отношений,

предполагающий развитие тесных деловых и не только отношений с выделенными контактными группами. Анализ информации о внешней среде позволяет сформулировать требования к поведению организации на рынке и характеристикам ее предложения, оценить сильные и слабые стороны организации относительно конкурентов. Еще раз следует отметить, что информацию о внешней среде организации в процессе маркетингового аудита получают при проведении ряда экспертиз. В качестве экспертов при этом выступают менеджеры исследуемой организации. Безусловно, используется информация о рынке из архивов службы маркетинга (если она есть).

Такой прием позволяет резко сократить бюджет проекта, поскольку исключаются дорогостоящие исследовательские процессы. Конечно, можно спорить о качестве такой информации, но нет гарантии, что во много раз более дорогая информация, полученная в ходе заказных исследований, будет во столько же раз качественнее. Как правило, экспертные группы, составленные из менеджеров одной организации, способны формулировать вполне репрезентативное мнение по поводу отраслевого рынка.

После оценки состояния основных факторов внешней среды организации наступает черед анализа внутрифирменной ситуации.

Наиболее важные объекты внутрифирменного анализа в ходе маркетингового аудита показаны на рисунке 3.



Рисунок 3 – Объекты внутрифирменной среды

*Стратегическое планирование.* Анализ призван показать состоятельность и достижимость главной цели организации и основных целей в области маркетинга, а также уточнить, верным ли курсом следует организация, насколько ее стратегии хороши для реализации поставленных целей. Соответственно, нужно выполнить следующее:

- определить, насколько четко сформулирована главная цель организации с использованием терминов маркетинга, осязаема ли она и реализуема ли на практике;

- выявить, сформулированы ли общие цели организации и цели маркетинга в форме четких показателей и нормативов, которые можно использовать при составлении плана маркетинга и измерении результатов хозяйственной деятельности организации; насколько приемлемыми являются цели в области маркетинга, дают ли они возможность организации действительно усилить свою конкурентоспособность, использовать открывающиеся возможности, эффективно распорядиться имеющимися ресурсами;

- есть ли у руководства организации четкая и ясная стратегия достижения поставленных целей в области маркетинга, реализуется ли эта стратегия, соответствует ли эта стратегия стадии жизненного цикла вашего продукта, действиям конкурентов и положению в экономике; правильно ли в организации определяются сегменты рынка (те ли признаки и методы сегментации используются, которые нужно); правильно ли определены критерии для выбора целевого сегмента; насколько точно определен профиль потребителя для каждого из сегментов; правильно ли распределены маркетинговые ресурсы организации между основными элементами маркетинга (анализ и совершенствование продукта, его реклама и продвижение, формирование сбытовой сети и т. п.); соответствует ли бюджет маркетинга поставленным целям.

Очевидно, что любая система работает устойчиво только при наличии обратной связи, т. е. системы коррекции по достигаемым результатам. С точки зрения стратегического планирования, это отчетность подразделений и маркетинговый контроль. Маркетинговый контроль состоит в постоянном отслеживании достигаемых организацией результатов, их сравнении с поставленными в рамках стратегической программы целями и выработке рекомендаций по коррекции действий организации.

*Менеджмент и персонал.* В этом разделе рассматривается, прежде всего, организационная структура. Главная функция организационной структуры – поддержание работоспособности и обеспечение развития организации посредством контроля и координации деятельности

входящих в нее элементов. Другими словами, организационная структура должна рассматриваться как средство достижения целей и реализации стратегий организации. Следовательно, только после установления целей и разработки стратегии появляется возможность осознанного построения или изменения структуры организации.

Организационная структура позволяет сделать заключение о том, правильно ли распределены функции маркетинга, необходимые для их эффективного выполнения полномочия, и ответственность в организации, насколько эффективным является взаимодействие между структурными подразделениями, занимающимися различными аспектами маркетинговой работы. Основными вопросами здесь могут быть следующие:

- достаточно ли высоким является в организации статус должностного лица, отвечающего за маркетинг, с тем чтобы обеспечить надлежащий уровень удовлетворения потребителей; оптимально ли распределены виды маркетинговой работы по линейным и функциональным подразделениям и службам организации;

- налажено ли хорошее взаимодействие между службой исследования рынка и отделом сбыта организации; требуются ли различным службам, занимающимся маркетингом, дополнительное стимулирование, обучение, административное воздействие или более жесткий контроль;

- существуют ли серьезные проблемы во взаимоотношениях между службой исследования рынка, с одной стороны, и производственными, инженерными, финансовыми, бухгалтерскими службами, отделом материально-технического снабжения и т. д., с другой.

*Бизнес-проекты.* Объектом аудита является система разработки бизнес-проектов. Система разработки включает в себя экспертизу документов проекта. Любой бизнес-проект должен проходить экспертизу, как внутрифирменную, на ученых советах, советах директоров, так и внешнюю – с приглашением специалистов-аналитиков. С точки зрения маркетолога, важно взвешенное соотношение маркетинговой и экономической частей бизнес-плана, т. е. наряду с технико-экономическим обоснованием проекта, должно быть еще и маркетинговое обоснование, т. е. оценка рыночных возможностей и проблем, рыночных перспектив и т. д.

Весьма важно оценить информационную базу проекта. Чем тщательней информационная подготовка, тем ниже риски, и наоборот.

Написание бизнес-плана требует определенной квалификации исполнителей. Ответственным за разработку и реализацию бизнес-проекта в организации является генеральный директор. Потому что



только генеральный директор или собственник в его лице – самое заинтересованное лицо в реализации данного бизнес-проекта. Линейный уровень исполнителей может быть представлен квалифицированными работниками экономических, маркетинговых и других подразделений.

Финансовое обеспечение бизнес-проектов – прерогатива соответствующих служб и не входит в зону ответственности маркетинга. Маркетологи должны работать в тесном контакте с финансистами, обеспечивающими финансовую базу для реализации их идей. Маркетологи, как правило, чересчур оптимистичны в выборе идей, а финансисты – чересчур пессимистичны, но в результате получается усредненное хорошее мнение.

*Оценка и контроль* маркетинга как основного инструмента организации по адаптации к рыночной среде необходимы потому, что с течением времени даже самые передовые методы маркетинга устаревают и становятся неадекватными рыночной ситуации и стратегии организации. В этих условиях своевременная коррекция маркетинговых действий организации обеспечивает значительную экономию средств за счет сокращения расходов непроизводственного характера. Таким образом, маркетинговый аудит используется не столько для контроля, сколько для реализации стратегии организации.

В рамках такого анализа предстоит оценить эффективность информационных систем маркетинга в организации, систем планирования и контроля за исполнением плана маркетинга. Основными вопросами для изучения в этом случае могут быть следующие:

- информационные системы: насколько оперативно поступает информация о состоянии рынка (о нуждах и запросах потребителей, перспективах спроса, действиях конкурентов, отношении дилеров к вашей организации и т. п.); используют ли руководители всех уровней управления при подготовке и принятии решений результаты маркетинговых исследований; применяет ли организация самые современные технологии исследования рынка и рыночного прогнозирования;
- насколько точны прогнозы сбыта; составляется ли интегрированный план маркетинга в организации; имеют ли цели плана маркетинга четкое количественное выражение;
- существует ли четкий регламент и процедуры периодического контроля и составления отчетов об исполнении мероприятий плана маркетинга; проводятся ли маркетинговые исследования постоянно или от случая к случаю, по мере возникновения проблем; оценивается ли периодически бюджет маркетинга и эффективность его отдельных

статей, эффективность затрат на отдельные мероприятия плана маркетинга.

*Сбыт* становится центральным звеном деятельности организации. Отсутствие обоснованной сбытовой политики, увязанной в рамках общей стратегии организации на рынке с другими инструментами маркетинга, приводит к неопределенности во взаимоотношениях с торговыми посредниками.

Анализируя сбытовую деятельность организации, целесообразно выяснить, каковы цели и стратегии организации в области формирования сбытовой сети, покрывает ли эта сеть весь рынок сбыта организации, насколько эффективно действуют различные сбытовые посредники.

Отдельно следует сказать о сбытовой статистике и прогнозе продаж. Сбытовая статистика является основой грамотного прогнозирования продаж – наиболее актуального для обеспечения устойчивой работы организации маркетингового процесса. Однако нередко статистика продаж ведется только в стоимостном выражении, что в условиях инфляции и меняющихся цен конкурентов может исказить истинную картину положения организации на рынке. При этом более объективная статистика продаж в натуральном выражении не ведется. В качестве оправдывающих обстоятельств называют обычно большое число товарных позиций.

Прогноз продаж и его коррекция находятся в сфере компетенции маркетинговых и экономических служб организации. Уменьшение роли в прогнозировании той или иной службы (чаще все-таки маркетинговой) приводит к искажению результатов. Если экономисты оперируют возможностями организации на планируемую перспективу, то в задачу маркетологов входит предоставление информации о динамике рыночной ситуации. Весьма важно при этом хорошее взаимодействие подразделений маркетинга и сбыта по обмену информацией о состоянии и перспективах продаж. Общую координацию работ по составлению прогноза продаж берут на себя маркетологи.

*Товарная номенклатура* является одним из существенных объектов аудита. Самый главный вопрос, на который необходимо ответить, насколько оптимальна товарная номенклатура, предлагаемая организацией потребителям.

Для этого целесообразно выяснить, каковы цели организации в отношении ассортимента выпускаемой продукции; насколько они реалистичны; соответствует ли нынешний ассортимент изделий и услуг поставленным целям; если нет, то почему; какие изделия предстоит снять с производства и какие нужно внедрить; каково отношение по-

тенциальных покупателей к изделиям конкурентов (по качеству, техническим параметрам, дизайну и т. п.); по каким параметрам необходимо усовершенствовать выпускаемые продукты.

Перечень объектов маркетингового аудита может расширяться до бесконечности, но есть определенный оптимум, после которого исследование «утяжеляется», затягивается во времени, и, наконец, становится неактуальным. Поэтому консультант (или маркетолог организации в случае маркетингового самоаудита) должен тщательно отобрать необходимый минимум объектов исследования, значимых с точки зрения влияния на процесс адаптации фирмы к внешней, рыночной среде.

### **2.3. Методы консультирования**

При проведении маркетингового аудита могут использоваться различные методы консультирования. Наиболее известны и применяемы экспертное, процессное и обучающее консультирование.

*Экспертное консультирование* – пассивная форма консалтинга. Здесь консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Организация при этом лишь обеспечивает консультанта необходимой информацией.

При *процессном консультировании* консультанты на всех этапах активно взаимодействуют с организацией, побуждая ее высказывать свои идеи, предложения. Консультанты вместе с организацией-клиентом анализируют проблемы и разрабатывают предложения.

При *обучающем консультировании* главная задача специалистов-консультантов – подготовить почву для возникновения идей, выработки решений. С этой целью они проводят для клиента лекции, семинары, разрабатывают учебные пособия, предоставляя тем самым всю необходимую теоретическую и практическую информацию.

На практике данные методы консультирования, как правило, применяются в комбинации.

### **2.4. Организации, оказывающие консалтинговые услуги на рынке Республики Беларусь**

Организации, оказывающие услуги по проведению маркетингового аудита на рынке Республики Беларусь, представлены в таблице 1.

**Таблица 1 – Организации, оказывающие услуги по проведению маркетингового аудита на рынке Республики Беларусь**

Организация	Виды услуг
ЧАУП «Внешаудит» (г. Минск)	Проведение маркетинговых исследований, маркетинговый аудит, информационно-консалтинговые услуги, консалтинг, консалтинговые услуги, инновационный консалтинг, бизнес-аудит, организация тренингов для отделов, управленческий консалтинг, бизнес-тренинги
ООО «Первая консалтинговая» (г. Минск)	Организационный и управленческий консалтинг, поиск и подбор персонала, корпоративное бизнес-обучение, маркетинговое консультирование
ООО «Аудитплюс» (г. Минск)	Маркетинг-планирование, маркетинговый аудит, комплексный анализ рынка, оптимизация логистики, бизнес-консалтинг, управленческий консалтинг, консультанты по менеджменту, консалтинговые услуги, информационно-консалтинговые услуги, промышленный консалтинг
ОДО «Интеллектуальный партнер» (г. Минск)	Разработка маркетинговой стратегии, разработка стратегии сбыта, продвижения, разработка стратегических рекомендаций, бизнес-консалтинг, разработка инвестиционной стратегии, разработка стратегии бизнеса, разработка стратегии мотивации персонала, разработка стратегии компании, консалтинг
ООО «БелМаркет-Консалт» (г. Минск)	Маркетинг-планирование, маркетинговый аудит, комплексный анализ рынка, оптимизация логистики, бизнес-консалтинг, управленческий консалтинг, консультанты по менеджменту, консалтинговые услуги, информационно-консалтинговые услуги, промышленный консалтинг
ЧПУП «Белрезерв» (г. Минск)	Проведение маркетинговых исследований, аутсорсинг, услуги консультантов по маркетингу, сбыту, продажам, построение отдела маркетинга, консультации по увеличению сбыта, продаж, медийная реклама в Интернете, маркетинг и информационная поддержка экспортных продаж, продвижение товаров, поиск зарубежных партнеров, экспортный маркетинг
ООО «Аксиома» (г. Минск)	Проведение маркетинговых исследований, маркетинг-планирование, разработка маркетинговой стратегии, маркетинговый аудит, разработка организационных структур и систем управления, проектирование систем доступа информации
ОДО «Праймгрупп» (г. Минск)	Бизнес-планирование, финансовый консалтинг, налоговый менеджмент, маркетинговый консалтинг, внедрение CRM-систем
ЧКУП «Консалтинговый центр «БКЦ» (г. Минск)	Бизнес-планирование, технологический и инжиниринговый консалтинг, инвестиционный консалтинг, комплексный анализ финансового состояния, независимая рыночная оценка транспорта, оборудования, зданий и сооружений, маркетинговые исследования, маркетинговый аудит, постановка отделов продаж, организация сбыта продукции (работ, услуг)
ООО «Эксэф групп» (г. Минск)	Маркетинговый аудит, разработка логотипа, разработка баннера, ежемесячная поддержка сайта, услуги по созданию сайтов, создание веб-сайта, разработка фирменного стиля, продвижение сайта

## Окончание таблицы 1

Организация	Виды услуг
CONSULTANT.by (г. Минск)	Ситуационный анализ, маркетинговые исследования, ревизия товарно-рыночной стратегии, разработка комплекса маркетинговых услуг (товарная и ценовая политика, реклама, стимулирование сбыта, сбытовая деятельность, отношения с партнерами и др.), анализ и рекомендации по внутренней структуре организации и др.
ООО «Аудит и консультации» (г. Минск)	Проведение маркетинговых исследований, маркетинговый аудит, информационно-консалтинговые услуги, консалтинг, консалтинговые услуги, инновационный консалтинг, бизнес-аудит, организация тренингов для отделов, управленческий консалтинг, бизнес-тренинги
ОДО «Бизнес-аудит» (г. Минск)	Бизнес-планирование, финансовый консалтинг, налоговый менеджмент, маркетинговый консалтинг
ООО «Nutripower» (г. Гомель)	Создание и ревизия маркетинг-плана, аудит организаций, аудит обязательный, аудит инициативный, аудит торговых марок
ЗАО «Гомельское региональное агентство экономического развития» (г. Гомель)	Консалтинговые услуги в области ведения бизнеса: маркетинговые исследования, разработка и анализ бизнес-планов инвестиционных проектов, консультационное сопровождение реализации проектов, разработка обучающих программ, организация семинаров и тренингов
ООО «Премиум-Маркет» (г. Могилев)	Маркетинг-планирование, разработка маркетинговой стратегии, маркетинговый аудит, проведение маркетинговых исследований, разработка и внедрение систем менеджмента качества, консультанты по менеджменту, маркетинговые исследования, разработка систем менеджмента качества, маркетинг презентационный, проведение маркетинговых и промо-акций
ООО «Радуга Плюс» (г. Могилев)	Проведение маркетинговых исследований: аналитических, маркетинговых, рынков сбыта товаров и услуг, рынков потребления товаров и услуг, аналитика и маркетинговые исследования, потребительского мнения
ОДО «Витебский бизнес-центр» (г. Витебск)	Разработка маркетинговой стратегии, проведение маркетинговых исследований, маркетинг-планирование, составление бизнес-планов, интернет-реклама, исследования маркетинговые, услуги консультантов по маркетинговым стратегиям, реклама в Интернете, консультанты по маркетингу в сфере розничной торговли, услуги консультантов по маркетингу, сбыту, продажам
ОАО «Веста» (г. Витебск) и др.	Маркетинг-планирование, разработка маркетинговой стратегии, маркетинговый аудит, создание и ревизия маркетинг-плана, проведение маркетинговых исследований, услуги информационно-маркетинговые, услуги консультантов по маркетингу, сбыту, продажам, аналитика и маркетинговые исследования, проведение маркетинговых и промо-акций

## 2.5. Основные этапы процесса аудита маркетинга, сущность и назначение этапов

*Процесс аудита* включает в себя шесть этапов: подготовка, сбор информации, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение.

*Подготовительный этап.* На первой стадии (подготовке) консультант начинает работу с организацией-клиентом. Стадия включает первый контакт с высшим руководством организации; обсуждение того, что заказчик желал бы изменить в организации и как консультант может помочь ему (предварительный диагноз проблемы); подготовку плана задания на основании предварительного анализа проблемы; переговоры и заключение временного соглашения (контракта) на консультативную помощь.

Если представитель компании уверен в потенциальных выгодах аудита, он и аудитор согласовывают цели, объем, глубину, источники информации, формат отчета и время проведения аудита.

Эта стадия чрезвычайно важна, так как предварительно проведенная теоретическая работа является основой последующего анализа маркетинговой деятельности организации. На этой же фазе руководство организации-заказчика определяет отделы, которые должны предоставить требуемую информацию для консультанта или его команды. Для исключения утечки важной информации может быть подписано соглашение о конфиденциальности.

*Сбор информации.* Большую часть времени аудитора занимает сбор информации. Компания предоставляет аудитору опубликованные и внутренние сведения о состоянии отрасли. Для того чтобы получить дополнительную информацию о состоянии и тенденциях развития рынка, аудитор может обратиться к производителям оборудования и другим оптовым продавцам работающим на смежных рынках. Аудитор проводит интервью с ведущими менеджерами корпорации и ее отделений, персоналом отделов закупок и сбыта, принимает участие во встречах торговых представителей с клиентами. Наконец, аудитор проводит выборочное интервью с основными поставщиками и потребителями двух крупнейших отделений организации.

Хотя речь идет об одном аудиторе, в случаях, когда объем работ достаточно велик, работает команда. Чтобы сократить до минимума время аудита и его стоимость, предварительно должен быть разработан тщательный план, детализирующий, кто кого интервьюирует (с перечнем задаваемых вопросов, определением времени и места контактов) и т. д. Ежедневно должен составляться и просматриваться отчет о проведенных интервью, чтобы аудитор или команда могли

определить новые, требующие незапланированного изучения, выявленные во время сбора информации аспекты.

Основное правило сбора данных – использование различных источников информации, а не только сведений, полученных от сотрудников проверяемых подразделений. Очень часто ключевым источником информации становятся потребители. Многие компании просто не понимают ни того, как их воспринимают клиенты и конкуренты, ни потребностей и нужд потребителей, что наглядно демонстрируют представленные в таблице 2 сведения, обобщающие результаты опросов конечных потребителей, торговых представителей и маркетингового персонала организации по их отношению к значениям различных факторов выбора производителя.

Таблица 2 – Факторы, влияющие на выбор производителя

Фактор	Ранжирование значения фактора		
	пользователями	торговыми представителями компании	неторговым персоналом компании
Репутация	5	1	4
Условия кредитования	9	11	9
Торговые представители	8	5	7
Услуги по технической поддержке	1	3	6
Печатные материалы и руководства	11	10	11
Скорость доставки	2	4	5
Быстрота реакции на нужды потребителя	3	2	3
Цена товара	6	6	1
Личные отношения	10	7	8
Полная товарная линия	7	9	10
Качество товара	4	8	2

Из данных таблицы 2 следует, что наибольшую значимость для потребителей имеют качество технической поддержки, скорость доставки и быстрота реакции на их нужды. Торговый персонал компании считает самым важным репутацию фирмы, а из факторов, значимых для потребительского выбора, выделяет быстроту реакции на нужды покупателей и услуги по технической поддержке. Специалисты, планирующие маркетинговую стратегию, имеют другое мнение. По их мнению, выбор покупателей определяется ценой и качеством товара

и только потом – скоростью реакции на нужды потребителей. Разли-

чия в оценках покупателями своих потребностей, направленности работы торгового персонала компании и приоритетах специалистов по маркетинговому планированию очевидны. Одна из основных задач маркетингового аудита и состоит в идентификации подобных противоречий и предложении способов согласования маркетинговых элементов.

*Диагноз.* Диагноз включает в себя, прежде всего, выявление существующих фактов и их тщательный анализ. Во время аналитической работы следует установить, насколько взаимосвязаны и выполняются в данной организации все необходимые направления маркетинга: маркетинговые исследования, сегментация рынка, разработка продукта, политика ценообразования, товародвижение и различные виды продвижения товара. Отметим, что, собирая данные, консультант уже начинает влиять на систему заказчика, поскольку работники данной организации могут перестраивать стиль своей работы уже в присутствии маркетингового аудитора под влиянием его направляющих вопросов и бесед.

*Планирование действий.* Цель планирования действий – найти приемлемые решения для получения упущенных выгод от нереализованных маркетинговых действий или от отсутствия маркетинговой стратегии организации-заказчика. Важнейшим моментом в планировании действий является разработка совместно со специалистами заказчика, обсуждение и принятие обоснованной и целенаправленной маркетинговой стратегии организации.

*Внедрение.* При самом благоприятном отношении заказчика и консультанта аудиторская проверка должна включать участие аудита в подготовке и выполнении намеченного плана действий по реализации принятой маркетинговой стратегии организации. Если же заказчик считает, что он сам может выполнить предложенный план действий, тогда функции аудитора могут свестись к консультированию высших руководителей организации и обучению специалистов соответствующих отделов.

*Завершение.* Последняя стадия (завершение) включает, прежде всего, подготовку и представление отчета аудитора и оценку результатов проведенной работы заказчиком.

Помимо отчета по результатам аудита его конечные результаты могут быть представлены в виде резюме, состоящего из двух частей: сильные и слабые стороны организации (внутренний аудит), а также возможности и опасности для организации (внешний аудит). В зарубежной литературе это называется SWOT-анализом. Результаты данного анализа должны быть изложены не более чем на 4–5 страницах.



Порядок подготовки отчета следующий. После сбора информации аудитор готовит предварительное заключение. Однако прежде он один или два раза встречается с представителем компании (еще до окончания сбора информации), для того чтобы в общих чертах наметить первоначальные выводы и оценить реакцию клиентов.

По окончании этапа сбора информации аудитор готовит материалы для визуального и вербального представления представителю или группе специалистов компании-заказчика. В ходе презентации отчета он напоминает согласованные цели аудита, сообщает о полученной информации и ее оценке и предлагает свои рекомендации. Лишь после этого аудитор приступает к составлению окончательного письменного отчета, в котором обобщаются визуально и вербально представленные материалы. Обычно представитель (или представители) компании просит аудитора представить свое заключение другим группам специалистов организации. Если отчет требует углубленного обсуждения, после ознакомления с ним в компании могут быть организованы подкомитеты для проведения работы по результатам аудита с последующим обсуждением полученных результатов (через несколько недель). Самая важная часть маркетингового аудита – не отдельные рекомендации экспертов, а процесс усвоения и обсуждения менеджерами организации полученных результатов и разработка ими собственной концепции изменений в маркетинговой деятельности.

На данном этапе также происходит расчет в соответствии со взаимными обязательствами. При наличии перспектив дальнейшего сотрудничества целесообразно проведение переговоров относительно будущих контактов и дальнейшей работы.

Наиболее важные объекты внутрифирменного анализа в ходе маркетингового аудита представляется возможным сгруппировать в соответствии с функциями процесса управления маркетинговой деятельностью организации: информационное обеспечение, планирование, организация и контроль.

## **Тема 3. АУДИТ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ МАРКЕТИНГА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **3.1. Аудит информационного обеспечения управленческих решений в маркетинге**

В рамках данного направления весьма тщательно анализируется состояние системы маркетинговой информации. Ведь маркетинг, по

существо, – это информационный процесс, и главным его инструментом является система маркетинговой информации, которая встраивается в информационную систему организации и служит для доставки информации о рынке на места принятия решений. Создание и поддержание маркетинговой информационной системы в организации – важная задача информационно-аналитического обеспечения в целом (таблица 3).

Качество управленческих решений, помимо квалификации менеджера, во многом зависит от полноты и достоверности маркетинговой информации, имеющейся в распоряжении менеджера в процессе принятия решения. Под маркетинговой информацией здесь и в дальнейшем будем понимать информацию, содержащую сведения и знания о маркетинговой среде и маркетинговой деятельности организации, которая используется или может быть использована для принятия соответствующих решений на различных уровнях управления, включая стратегический.

Для проведения аудита информационной системы могут использоваться представленные ниже методики.

*Методика оценки стратегической маркетинговой информации* предназначена для анализа процесса поступления и обработки информации, включая:

- выявление информационных потребностей подразделений (построение информационных профилей);
- оценку полноты информации о продукте и его качестве, об ассортименте, о ценах, себестоимости, потребителях, платежеспособном спросе, конкурентах, доле рынка организации, репутации (имидже) организации, каналах распространения, поставщиках и т. п.;
- оценку организации и ведения маркетинговых баз данных;
- исследование использования в организации современных программных продуктов в области маркетинга.

**Таблица 3 – Программные продукты и информационно-аналитические системы для решения задач маркетинга**

Направления информационного обеспечения	Виды программных продуктов и информационно-аналитических систем
Учетные программы	1С: Предприятие, Парус, программный пакет Microsoft Excel, Access, представители семейства КИС/ERR. CRM-программы (Sales Expert, MySAP CRM, Монитор 3.0 CRM и др.)
Программы для анализа продаж и	Парус-Аналитика, С.М.А.Р.Т., Галактика

продуктов	Business Intelligence, Кон-Си – Прогнозирование продаж
-----------	--

Окончание таблицы 3

Направления информационного обеспечения	Виды программных продуктов и информационно-аналитических систем
Программы для мониторинга внешней маркетинговой среды	КонСи – Конкурентный бенчмаркинг и конкурентная разведка, КонСи – Ценовой мониторинг и сравнение цен и др.
Программы для проведения маркетинговых исследований	Семейство программ Bellview, Ulter Systems Pulsar, Ulter Systems iMercury, VORTEX, Кон-Си – Anketter и др.
Программы для работы с текстовыми массивами	Галактика ZOOM, TextAnalyst
Информационно-аналитические онлайн-системы (конкурентный анализ, информационная разведка, мониторинг информации, изучение отраслевых рынков, управление репутацией, оперативный мониторинг СМИ, «точечный» поиск информации)	Системы «Медиалогия», «Интегрум», Public.ru, Park.ru
Статистические программы	SPSS, StatSoft Statistica, Да-Система
Геоинформационные системы и технологии	ESRI ArcGIS, Mapinfo, КонСи – Региональный маркетинг
Программы для поддержки рекламной деятельности производства	Ulter Systems (Galileo, SuperNova, Polar, PaloMARS, iPaloMARS, TV Planet, Schedule Builder) и компании ТРИЗ-ШАНС (HeadLiner/Заголовщик, ТРИЗ-ШАНС – EXPO: 1001 рекламоноситель)
Программы для стратегического и тактического планирования	Касатка, БЭСТ-маркетинг, Маркетинг-Микс, КонСи – SWOT-анализ, КонСи – Сегментирование рынка и позиционирование бренда, КонСи – Позиционирование продукта
Маркетинговые пакеты «полного цикла»	Marketing Analytic, компьютерные информационные системы: MRP, ERP, SCM, CRM

*Методика оценки методов получения информации и исследований* включает:

- определение целей проводимых исследований и проверку согласованности с целями и стратегиями организации;

- оценку возможности достижения целей исследования применяемыми методами;
- оценку качества применения выбранных методов;
- оценку подготовки информации (качества анализа, интерпретации, представления);
- исследование практики применения полученной информации.

*Методики оценки качества информационного взаимодействия подразделений организации* предназначены:

- для оценки полноты и качества информационного обмена и степени удовлетворенности поступающей информацией;
- для выявления информационных фильтров.

*Методики анализа автоматизации и компьютеризации информационно-аналитической работы* в организации направлены на следующее:

- исследование использования в организации современных программных продуктов в области маркетинга;
- оценку уровня автоматизации и компьютеризации информационно-аналитической работы специалистов маркетингового подразделения;
- определение основных направлений и средств использования сети «Интернет» в маркетинговой деятельности организации;
- выявление и исследование возможных причин, препятствующих использованию сети «Интернет», а также намерений использовать сеть в будущем;
- исследование перечня интернет-услуг, которыми пользуется организация при реализации маркетинговых задач и как она оценивает эти услуги.

Анализ автоматизации и компьютеризации информационно-аналитической работы с позиций поставленных задач предусматривает проведение анкетного опроса. Примерный перечень вопросов для исследования отношения организации к использованию сети «Интернет» и интернет-услуг для реализации маркетинговых задач представлен в приложении А.

*Комплексная методика определения эффективности функционирования маркетинговой информационной системы* позволяет провести оценку ее эффективности по трем составляющим: оценка эффективности создания, эффективности анализа и эффективности распространения маркетинговой информации. Использование данной методики предполагает проведение анкетного опроса специалистов высшего и среднего звена, занимающихся вопросами маркетинга на

предприятия и хорошо знающих текущую маркетинговую ситуацию на рынке выпускаемой продукции (приложение Б).

Для более обоснованного вывода об эффективности информационного обеспечения маркетинговых решений определяется важность каждой составляющей маркетинговой информационной системы и рассчитывается показатель эффективности информационного обеспечения маркетинговой деятельности. На основе величины данного показателя определяется уровень развития информационного обеспечения маркетинговой деятельности организации по следующей шкале:

- 0–2,0 балла – система информационного обеспечения маркетинговых решений в организации имеет случайный фрагментарный характер, самый низкий уровень.

- 2,1–3,0 балла – организация со слабой системой развития информационного обеспечения маркетинговых решений. Руководству следует пересмотреть свое отношение к роли информационного обеспечения в принятии эффективных управленческих решений.

- 3,1–4,0 балла – средний уровень развития системы информационного обеспечения маркетингового управления. Однако стоит глубже изучить аспекты, мешающие его прогрессивному развитию. Возможно, они кроются в антимаркетинговом поведении некоторых управленцев.

- 4,1–5,0 балла: организация имеет развитую маркетинговую информационную систему. Специалисты организации осознают всю важность информационного обеспечения маркетинга.

### **3.2. Аудит функции маркетингового планирования в организации**

Наличие грамотной стратегии является несомненным конкурентным преимуществом организации.

Под конкурентным преимуществом понимается тот аспект деятельности организации, в котором она явно превосходит своих конкурентов.

Поэтому первый вопрос, который задается в этом разделе аудита руководству организации, – «Есть ли у организации стратегия?». Приходится задавать такой вопрос, потому что ответ «Есть» подразумевает наличие документа, утвержденного, согласованного и применяемого. А если стратегия существует только в сознании высшего руководителя – это не стратегия, а только мысли по поводу стратегии,

поскольку стратегии разрабатывают высшие руководители, а реализуют рядовые сотрудники, которые зачастую скептически относятся к стратегическим изыскам высшего руководства, тем более не изложенным в документах.

Аудит организации стратегического планирования начинается с оценки его системы, установленного порядка разработки стратегии в организации. Порядок устанавливается стандартом, положением по организации или приказом. Далее оценивается качество имеющихся стратегий и качество их исполнения.

Качество стратегии определяется следующим:

- продуманностью;
- адекватностью сложившейся рыночной ситуации;
- оптимальным распределением ресурсов;
- соответствием поставленным целям.

Качество исполнения стратегии обуславливается:

- правильным распределением работ;
- квалификацией персонала;
- заинтересованностью персонала в достижении конечного результата.

Последний пункт наиболее существенен, поскольку без личного интереса исполнителей любая самая замечательная стратегия останется лишь на бумаге.

Нередки случаи, когда тщательно разработанная стратегия не дает ожидаемого эффекта или вовсе оказывается бесполезной для организации. Причины этого кроются в неготовности организации, и прежде всего ее менеджеров, к работе в условиях стратегического планирования. Состояние неготовности есть следствие целого ряда факторов: низкой квалификации исполнителей, эффекта «сопротивления изменениям», амбиций лиц, принимающих решения и т. п.

Перед разработкой стратегии целесообразно в рамках маркетингового аудита оценить готовность организации к стратегическому планированию. Для этого целесообразно использовать методику оценки готовности организации к работе по принципам стратегического планирования.

*Методика оценки готовности предприятия к стратегическому планированию* основана на определении признаков, степень проявления которых характеризует стратегичность организации – т. е. готовность к использованию стратегического планирования и работе по маркетинговой стратегии.

Выделяют основные и дополнительные признаки стратегичности организации (рисунки 4).

При отсутствии хотя бы одного из двух основных признаков стратегичности необходимо признать, что организация не готова к стратегическому планированию.

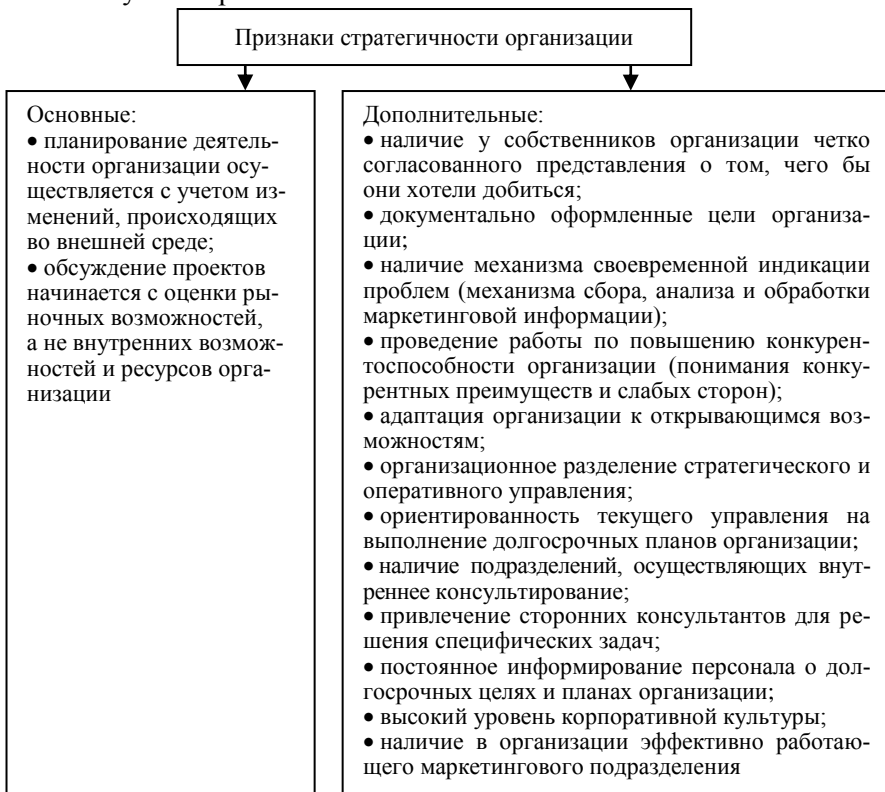


Рисунок 4 – Признаки стратегичности организации

Существуют также и дополнительные признаки стратегичности организации, которые и составляют основу методики.

Инструментом методики оценки готовности организации к стратегическому планированию может являться анкета (приложение В).

Выявление степени проявления данных признаков в деятельности организации рекомендуется производить экспертным путем по методу Дельфи, являющемуся одним из наиболее распространенных ме-

тодов экспертного оценивания. В качестве экспертов могут использоваться менеджеры организации (при этом должна быть обеспечена анонимность результатов). Менеджерам предлагается оценить степень проявления каждого признака в деятельности организации – выставить оценки, соответствующие степени проявления признака (5 – полностью проявляется, 2 – не проявляется). Общая оценка готовности организации представляет собой средневзвешенный балл, в котором учитывается коэффициент важности каждого признака.

Для оценки готовности организации к стратегическому управлению по полученному средневзвешенному баллу разработана шкала, в которой выделены интервалы, позволяющие сделать выводы о низкой, умеренной, высокой или очень высокой оценке.

На основании проведенной оценки дается заключение: если готовность оценивается как высокая, то можно приступить к выработке маркетинговой стратегии и стратегическому планированию, в противном случае сначала необходимо провести работу по подготовке организации к введению стратегического управления.

*Методика выявления барьеров маркетингового планирования* позволяет на предварительном этапе дифференцировать соответствующие негативные факторы. С этой целью может быть использован анкетный лист (приложение Г), в котором представлены определенные утверждения, распределенные по пяти основным барьерам маркетингового планирования:

- когнитивный – незнание теории маркетингового планирования;
- ресурсный – недостаточное выделение ресурсов на маркетинговое планирование;
- структурный – отсутствие плана и организации планирования, эффективно работающей информационной системы;
- корпоративный – корпоративная культура не приемлет стратегического подхода в управлении;
- поведенческий – лидеры боятся стратегических нововведений.

Методика выявления барьеров стратегического планирования позволяет на предварительном этапе в процессе маркетингового аудита дифференцировать соответствующие негативные факторы, чтобы затем их учитывать при планировании и проведении изменений.

Респондентам предлагается оценить данные утверждения по пятибалльной шкале (5 – абсолютно согласен с утверждением, 1 – категорически не согласен). Всего по каждому барьеру дано по 10 утверждений. При количестве набранных очков менее 30 стоит серьезно задуматься о методах улучшения ситуации.



*Методика аудита маркетингового потенциала организации* направлена на оценку готовности подразделения маркетинга дать руководству исчерпывающую информацию о степени готовности к решению новой задачи, о проведении необходимых мероприятий и затратах. Концепция потенциала подразделения, организации – это инструмент стратегического планирования развития, который отличается системным видением факторов влияния на вероятность успешного решения задачи. Порядок установления маркетингового потенциала определяется инновационным проектом, фазами жизненного цикла изделия, охватываемыми организацией, срочностью решения, имеющейся информацией. Инновационные проекты многообразны: новая разработка, новая продукция, новая технология, новый рынок, новая услуга в сфере потребления, диверсификация, конверсия, слияние и поглощение, новая структура, новые методы управления и другие. Везде готовность маркетинговой службы должна быть соответствующей.

Потенциал маркетинга ( $\Pi$ ) может рассматриваться как функция потенциала аналитического уровня, потенциала производственного уровня и потенциала коммуникативного уровня. С учетом отдельных разделов маркетинга данное соотношение может быть определено в виде формулы

$$\Pi = f(\Pi_m, \Pi_u, \Pi_v, \Pi_t, \Pi_c, \Pi_s, \Pi_n, \Pi_r, \Pi_k, \Pi_o),$$

где  $\Pi_m$  – потенциал маркетинговых исследований;

$\Pi_u$  – потенциал маркетинговой информационной системы;

$\Pi_v$  – потенциал сегментации целевого рынка;

$\Pi_t$  – потенциал товарной политики организации;

$\Pi_c$  – потенциал процесса ценообразования;

$\Pi_s$  – потенциал сбытовой политики организации;

$\Pi_n$  – потенциал персональных продаж;

$\Pi_r$  – потенциал рекламной деятельности организации;

$\Pi_k$  – потенциал стимулирования сбыта продукции;

$\Pi_o$  – потенциал формирования связей с общественностью.

Использование концепции маркетингового потенциала предприятия позволяет представить результаты маркетингового аудита в количественном виде путем расчета интегрального показателя маркетинга организации.

### 3.3. Аудит функции организации процесса управления маркетингом

*Объектами* в данном разделе аудита являются:

- организационная структура субъекта хозяйствования;
- организационная структура и подчиненность подразделения маркетинга;
- эффективность уровня менеджмента и персонала службы маркетинга;
- управленческий климат;
- система мотивации;
- корпоративная культура.

Таким образом, при проведении аудита функции процесса управления маркетингом рассматривается, прежде всего, организационная структура субъекта хозяйствования. Она формируется в соответствии с выбранной стратегией и представляет собой иерархию отдельных уровней управления и коммуникации между различными линейными и функциональными подразделениями, по которым циркулирует необходимая информация. Главная функция организационной структуры – поддержание работоспособности и обеспечение развития организации посредством контроля и координации деятельности входящих в нее элементов. Организационная структура должна рассматриваться как средство достижения целей и реализации стратегии организации. Следовательно, только после установления целей и разработки стратегии появляется возможность осознанного построения или изменения структуры организации.

Большое внимание уделяется также организационной структуре и подчиненности подразделения маркетинга. Структура службы маркетинга должна соответствовать специфике рынка и продукта организации. Подчиненность службы маркетинга должна обеспечивать ее тесное взаимодействие с подразделениями коммерческого блока, прежде всего, с отделом сбыта, потому что именно сбыт, как правило, является наиболее сложной задачей организации на конкурентном рынке и поэтому нуждается в усиленной маркетинговой поддержке.

При оценке эффективности уровня менеджмента и персонала службы маркетинга как объектов маркетингового аудита уделяется внимание, в первую очередь, управленческой квалификации руководителя, компетенции персонала, численности работников подразделения маркетинга, количеству принятых на работу высококвалифицированных известных маркетологов, средний возраст коллектива и т. д.

Еще один объект в данном разделе – управленческий климат, который характеризует качество средних менеджеров, систему взаимоотношений средних и высших менеджеров. Он оценивается силой сопротивления среднего менеджмента указаниям высшего руководства. Чем меньше сопротивление среднего менеджмента, тем лучше управленческий климат. Сопротивление средних менеджеров выражается в интуитивном неприятии приказов высших менеджеров и выталкивании наверх оперативных вопросов. Часто эффект сопротивления средних менеджеров возникает как следствие большого информационного разрыва между высшими и средними менеджерами. Свой негативный вклад вносит также неграмотная система мотивации средних менеджеров, которая в рамках аудита функции организации процесса управления маркетингом также может рассматриваться в качестве возможного объекта.

Особое значение среди объектов маркетингового аудита в данном разделе имеет корпоративная культура. Под корпоративной культурой понимаются позиции, точки зрения и манера поведения персонала, в которых воплощаются его основные ценности (благополучие, развитие, карьера, коллективизм и пр.).

Для маркетингового аудита указанных объектов используется и соответствующий методический аппарат.

*Методика оценки управленческого климата и оргструктуры предприятия* позволяет выявить степень соответствия рыночным условиям свойственного субъекту хозяйствования типа организационного потенциала. Вводятся пять типов организационного потенциала: традиционный (консервативный стиль мышления), производственный (ориентация на рост производства и экономию на масштабах), маркетинговый (ориентация на рыночную конъюнктуру), стратегический (ориентация на адаптивность в достижении долгосрочных целей) и гибкий (ориентация на поиск новых технологий и продуктов).

Критериями оценки *организационной структуры* предприятия могут быть:

- способы решения проблемы;
- процедура решения проблемы;
- система управления;
- организационная структура;
- основания для стимулирования;
- определение работы;
- исходные данные для принятия решения;
- наиболее важная функция;

- потенциал для управления.

В процессе маркетингового аудита организационной структуры на предмет ее соответствия концепции маркетинга могут использоваться балльные методы оценки. Вывод о соответствии (несоответствии) организационной структуры концепции маркетинга можно сделать путем выставления экспертами баллов по определенным критериям. Возможный перечень критериев соответствия организационной структуры концепции маркетинга представлен в приложении Д.

В качестве критериев оценки управленческого климата организации рассматриваются следующие:

- отношение к переменам;
- готовность к риску;
- временная перспектива принятия решений;
- ориентация в принятии решений;
- отношение к рынку;
- модель успеха;
- факторы, побуждающие к изменениям;
- инициатива;
- структура полномочий;
- отношение к возложенной ответственности.

Выявленное несоответствие указанных показателей требованиям, обусловленным спецификой ведения бизнеса в отрасли, позволяет разработать корректирующие мероприятия.

*Методика оценки уровня корпоративной культуры организации* позволяет выявить уровень корпоративной культуры организации и подготовить мероприятия по его повышению.

Для ее оценки используются следующие индикаторы:

- понятные и признанные всеми цели;
- зрелая управленческая философия;
- ясная организационная структура;
- четкое делегирование полномочий и ответственности;
- обширные управленческие ресурсы;
- четкое вознаграждение и поощрение;
- эффективный набор и селекция кадров;
- квалифицированное обучение;
- высокая заинтересованность;
- удачная коллективная работа;
- инновационная активность;
- индивидуальное развитие.

Оценка индикаторов и выяснения предложений респондентов может проводиться по результатам анкетного опроса. Фрагмент анкеты

для оценки корпоративной культуры представлен в приложении Е. Полученные в ходе анкетного опроса результаты используются при подготовке мероприятий по повышению уровня корпоративной культуры.

*Методика оценки полезности функциональных подразделений и их рыночной ориентации.* Любой организации присущ характерный для ее вида деятельности набор определенных общих функций, которые обычно возлагаются на отдельные подразделения. Рациональность и сбалансированность такого набора функций во многом определяет эффективность работы организации. Данная методика позволяет оценить степень соответствия организационной структуры набору функций, необходимых для деятельности, качество взаимодействия между подразделениями (как по вертикали, так и горизонтально), а также эффективность руководства подразделениями по следующим показателям:

- важность подразделения (соответствующая важности исполняемой функции, полезность для организации);
- качество работы подразделения (эффективность и полнота решения возложенных на подразделение задач);
- эффективность руководителя подразделения (качество управления подразделением конкретным руководителем);
- качество взаимодействия с подразделением (конструктивность, необходимая информационная прозрачность, наличие организационных конфликтов между отделом маркетинга и другими отделами субъекта хозяйствования);
- соответствие работы подразделений организации концепции маркетинга.

*Методика оценки уровня менеджмента* позволяет оценить основные показатели качества управления, к которым можно отнести, например:

- общий уровень менеджмента в организации;
- руководство организацией;
- структуру управления организацией;
- совершенствование структуры управления;
- делегирование полномочий;
- привлечение внешних консультантов;
- уровень планирования финансово-экономической деятельности;
- наличие стратегической программы деятельности организации;
- разработку рыночных стратегий;
- делопроизводство;

- повышение управленческой квалификации менеджеров;
- уровень исполнительской дисциплины и др.

Для оценки указанных показателей качества управления представляется возможным проведение анкетного опроса менеджеров организации. Фрагмент анкеты к методике «Оценка уровня менеджмента» представлен в приложении Ж. Результаты оценивания позволяют наметить план мероприятий повышения качества менеджмента по тем показателям, по которым выявлены недостатки.

*Методика оценки эффективности персонала* позволяет провести аудит оптимальности кадрового подбора сотрудников по следующим показателям:

- необходимость должности в организационной структуре организации (по важности решаемых задач);
- полезность сотрудника для организации (оценка личных деловых и профессиональных качеств);
- коммуникативность сотрудника (контактность, способность воспринимать и передавать деловую информацию);
- компетентность руководителя (организаторские навыки, умение поддерживать инициативу).

Методика позволяет быстро выявлять наиболее проблемные моменты в кадровой работе. Методика позволяет оперативно провести в организации экспресс-анализ, представить руководству наглядную картину состояния кадровых вопросов, а также предложить конкретные решения по каждой должностной единице и каждому сотруднику.

При проведении экспресс-анализа составляется список должностей (с указанием соответствующих подразделений) и сотрудников, их занимающих (с указанием возраста, стажа работы, образования и т. д.).

Оценивание полезности персонала проводится с применением анонимного опроса высших менеджеров организации, которым предлагается оценить по балльным шкалам следующие характеристики:

- полезность должности: 2 балла – не нужна; 3 – малополезна; 4 – в целом нужна; 5 – бесспорно нужна;
- ценность сотрудника: 2 балла – бесполезен; 3 – малополезен; 4 – в целом полезен; 5 – весьма полезен;
- коммуникативность сотрудника: 2 балла – очень низкая; 3 – средняя; 4 – умеренная; 5 – высокая.

Полученные результаты обрабатываются статистическим методом и представляются в виде таблицы 4.

Таблица 4 – Результаты оценки полезности персонала

Исполнитель	Должность	Экспертная оценка		Решение по данной должности	Рекомендации по должности	Рекомендации по сотруднику
		полезности должности	ценности сотрудника			

Общие рекомендации для сотрудников заключаются, например, в следующем:

- повышение квалификации (для «в целом полезных сотрудников») предусматривает совершенствование профессиональных качеств сотрудника путем направления его на соответствующие курсы, семинары;
- принятие решения об оптимальном использовании подразумевает выявление особых качеств сотрудника и подбор для него такой должности, в рамках которой он мог бы быть наиболее полезен для организации;
- постановка на контроль (для «малополезных сотрудников») подразумевает особое внимание к выполнению этими сотрудниками своих должностных обязанностей (например, испытательный срок, повышение уровня отчетности за проделанную работу и т. д.) с последующим принятием решения по итогам контрольного периода;
- материальное стимулирование является простым и действенным способом повышения заинтересованности любого сотрудника в эффективном с точки зрения целей организации выполнении своих обязанностей.

Результаты анализа информации, полученной с помощью предлагаемой методики, могут быть непосредственно использованы для формирования как кадровой политики организации, так и плана частных мероприятий по оптимизации организационной структуры. Оперативность проведения исследования и наглядность результатов позволяют достаточно быстро наметить пути кадровых и структурных преобразований в целях повышения эффективности работы и конкурентоспособности организации.

*Методика выявления мотивации работников* заключается в выявлении потребностей работников и удовлетворении этих потребностей.

Вообще, принцип эффективного стимулирования работников организации похож на основной принцип маркетинга. Принцип маркетинга: «Найти потребность и удовлетворить ее». Принцип стимулирования: «Выявите потребности ваших работников и попытайтесь удовлетворить их» (конечно, насколько это возможно и целесообразно в рамках вашей организации). Если работник в виде вознагражде-

ния получает именно то, что позволяет удовлетворить его насущную потребность, его признательность организации, преданность и желание работать лучше окупят затраты на выявление потребности. Выявить же потребности работника можно методом анкетного опроса. Форма анкеты опросного листа, которая включает перечень потребностей, согласно теории А. Маслоу, приведена в приложении И.

Альтернативным подходом для аудита мотивации сотрудников могло бы стать применение анализа «важность – исполнение» в сочетании с теорией мотивации труда Ф. Герцберга.

Технология метода «важность – исполнение» состоит из трех взаимосвязанных этапов. На первом этапе разрабатывается перечень мотивационных атрибутов работы. На втором этапе разрабатывается анкета. Сначала работника просят оценить по 5-балльной шкале важность для них каждого из мотивационных атрибутов работы. Затем спрашивают, насколько они удовлетворены по каждому из тех же атрибутов. После проведения опроса средний балл в категориях «важность» и «исполнение» определяется по каждому из атрибутов.

Наиболее полный перечень мотивационных атрибутов работы был разработан группой ученых под руководством Ф. Герцберга. В приложении К приведены 16 атрибутов, разработанных Ф. Герцбергом.

В основе данной методики лежит предположение, что существуют две группы факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность персонала своим трудом (так называемые факторы мотивации, обозначенные в таблице буквой М, и факторы гигиены). Факторы мотивации приводят к состоянию удовлетворенности своим трудом, в то время, как факторы гигиены приводят лишь к состоянию отсутствия неудовлетворенности. Согласно теории, для того чтобы персонал ощутил полную удовлетворенность своим трудом, менеджер должен обеспечить сначала наличие факторов гигиены (состояние отсутствия неудовлетворенности), а затем обеспечить наличие факторов мотивации (состояние удовлетворенности). Практическая направленность теории состоит в том, что манипуляции атрибутами труда позволяют влиять на удовлетворенность персонала своим трудом. Такая направленность делает теорию Ф. Герцберга привлекательной для применения в контексте аудита внутреннего маркетинга.

Для оценки факторов отношения работников к труду целесообразно использовать анкетный опрос. Предлагаемая форма для сбора данных (анкета) представлена в приложении Л.



### 3.4. Реализация функции контроля процесса управления маркетингом в рамках маркетингового аудита

Одним из этапов маркетингового аудита является определение основных точек, методов контроля и тех показателей, которые позволяют сделать вывод о состоянии организации.

Комплексной характеристикой значимости управления маркетингом и, следовательно, важнейшим показателем его качества, который представляет интерес при проведении маркетингового аудита, выступает эффективность управления маркетингом.

Эффективность управления маркетингом как экономическая категория отражает роль управления маркетингом в повышении эффективности деятельности организации, целью которой является наиболее полное и всестороннее удовлетворение потребностей покупателей, а средствами – активизация маркетинговой деятельности. Совершенствование управления маркетингом в значительной мере зависит от обоснованных методов измерения эффективности управления.

Используемая система контроля должна предусматривать измерение только тех параметров, которые находятся под контролем организации. В качестве контролируемых могут рассматриваться показатели маркетинговой активности организации, приведенные далее, к которым относятся:

1. Показатели активности исследования рынка:

1.1. Затраты на маркетинг, определяемые по формулам

$$C_{it} = C_{i\delta} \cdot \hat{E}_{\Delta},$$

где  $Z_{пл}$  – плановая сумма затрат на маркетинг, р.;

$Z_{мф}$  – фактическая сумма затрат на маркетинг в отчетном периоде, р.;

$K_{\Delta}$  – коэффициент, учитывающий изменение затрат на маркетинг в плановом периоде по сравнению с отчетным;

$$C_{it} = \frac{\acute{O}C_{it} / i \cdot \ddot{I}_{\delta} \cdot \hat{E}_{\Delta}}{100},$$

где  $UZ_{мо/п}$  – фактический уровень затрат на маркетинг в отчетном периоде по отношению к фактическому объему продаж продукции и услуг в этом же периоде, %;

$П_p$  – плановый объем продаж продукции и услуг, р.;

$$C_{it} = \frac{\acute{O}C_{it} \cdot \ddot{I}_{\delta}}{100},$$

где  $УЗ_{ми}$  – фиксированный (нормативный) уровень затрат на маркетинг.

1.2. Доля затрат на маркетинговые исследования в общем объеме затрат на маркетинг, рассчитываемая следующим образом:

$$\dot{A}_{i\dot{e}} = \frac{C_{i\dot{e}}}{C_{i\dot{o}}} \cdot 100,$$

где  $D_{ми}$  – доля затрат на маркетинговые исследования, %;

$З_{ми}$  – затраты на маркетинговые исследования, р.

2. Показатели активности ассортиментной политики:

2.1. Товарооборот (в товарном и денежном выражении по товарным группам, по товарным единицам) ( $\Pi_{\phi}$ ).

2.2. Объем и ассортимент запасов товаров.

2.3. Ширина ассортимента – количество видов реализуемых товаров. Коэффициент широты определяется по формуле

$$\hat{E}_{\phi} = \frac{\phi_{\delta}}{\phi_{\dot{a}}},$$

где  $K_{и}$  – коэффициент широты;

$\Pi_{\phi}$  – фактически достигнутая ширина ассортимента организации;

$\Pi_{\delta}$  – базовая ширина ассортимента (например, на внутреннем или мировом рынке; среднеотраслевая и др.)

2.4. Глубина ассортимента – количество разновидностей товаров в одной ассортиментной группе или подгруппе.

2.5. Насыщенность ассортимента – общее количество типосорто-размеров товаров, реализуемых организацией.

2.6. Гармоничность характеризует степень близости между товарами различных ассортиментных групп. Коэффициент гармоничности определяется отношением количества гармоничных ассортиментных позиций к насыщенности ассортимента:

$$\hat{E} = \frac{Q}{H},$$

где  $K$  – коэффициент гармоничности;

$Q$  – количество гармоничных ассортиментных позиций;

$H$  – насыщенность ассортимента.

2.7. Показатель структуры ассортимента – соотношение отдельных товаров или групп товаров, %.

## 2.8. Показатели соответствия ассортимента спросу:

- коэффициент соответствия спросу по насыщенности, рассчитываемый по формуле

$$\hat{E}_{\tilde{n}\tilde{n}\delta} = \frac{\hat{I}_{\delta}}{\hat{I}_{\tilde{n}\delta}},$$

где  $\hat{E}_{\tilde{n}\tilde{n}\delta}$  – коэффициент соответствия спросу по насыщенности;

$\hat{I}_{\delta}$  – фактическая насыщенность ассортимента;

$\hat{I}_{\tilde{n}\delta}$  – показатель спроса по количеству наименований товаров;

- коэффициент соответствия по ширине, определяемый следующим образом:

$$\hat{E}_{\tilde{n}\tilde{n}\delta} = \frac{\phi_{\delta}}{\phi_{\tilde{n}\delta}},$$

где  $\hat{E}_{\tilde{n}\tilde{n}\delta}$  – коэффициент соответствия по ширине;

$\phi_{\tilde{n}\delta}$  – показатель спроса по количеству видов реализуемых товаров;

- коэффициент соответствия по глубине, рассчитываемый по формуле

$$\hat{E}_{\tilde{n}\tilde{n}\delta} = \frac{\tilde{A}_{\delta}}{\tilde{A}_{\tilde{n}\delta}},$$

где  $\hat{E}_{\tilde{n}\tilde{n}\delta}$  – коэффициент соответствия по глубине;

$\tilde{A}_{\delta}$  – фактическая глубина ассортимента;

$\tilde{A}_{\tilde{n}\delta}$  – показатель спроса по количеству разновидностей реализуемых товаров.

## 2.9. Показатели новизны ассортимента:

- коэффициент новизны ассортимента, определяемый следующим образом:

$$\hat{E}_{\tilde{n}\tilde{a}} = \frac{N_{\tilde{n}\tilde{a}}}{\hat{I}_{\delta}},$$

где  $\hat{E}_{\tilde{n}\tilde{a}}$  – коэффициент новизны ассортимента;

$N_{\tilde{n}\tilde{a}}$  – количество наименований новых товаров;

- удельный вес новых товаров в объеме реализации, рассчитываемый по формуле

$$d_{\tilde{n}\tilde{a}} = \frac{\tilde{N}_{\tilde{n}\tilde{a}}}{C_{i\tilde{a}\tilde{u}}} \cdot 100,$$

где  $d_{\tilde{n}\tilde{a}}$  – удельный вес новых товаров в объеме реализации;  
 $\tilde{N}_{\tilde{n}\tilde{a}}$  и  $C_{i\tilde{a}\tilde{u}}$  – стоимость новых товаров и всех реализованных в отчетном периоде товаров соответственно.

2.10. Показатель развития ассортимента, определяемый следующим образом:

$$\hat{E}_{\delta\hat{a}\zeta\hat{a}} = \frac{N_{\tilde{n}\tilde{a}}}{N_{\tilde{n}t}},$$

где  $\hat{E}_{\delta\hat{a}\zeta\hat{a}}$  – коэффициент развития ассортимента;  
 $N_{\tilde{n}t}$  – количество наименований снятых с реализации товаров.

### 3. Показатели активности сбытовой деятельности:

#### 3.1. Рентабельность продаж, определяемая по формуле

$$D_{i\delta i\tilde{a}} = \frac{\tilde{I}}{\tilde{A}} \cdot 100,$$

где  $D_{i\delta i\tilde{a}}$  – рентабельность продаж, %;  
 $\tilde{I}$  – прибыль от реализации товаров, р.;  
 $\tilde{A}$  – выручка от реализации товаров, р.

#### 3.2. Эффективность работы торговых агентов:

- число визитов к посредникам и потребителям;
- количество проданных товаров;
- доля товарооборота, приходящаяся на одного работника (*Товарооборот : Количество работников*);
- доля товарооборота, приходящаяся на одного потребителя (*Товарооборот : Количество потребителей*);
- процент заказов в общем товарообороте (*Стоимость заказов : Товарооборот*);
- часть товарооборота, приходящаяся на одну рекламацию (*Товарооборот : Количество рекламаций*);

- процент рекламаций в общем товарообороте (*Общая сумма рекламаций : Товарооборот*);
- процент новых заказов в общем объеме имеющихся (*Новые заказы : Имеющиеся заказы*);
- средняя стоимость заказа на одного клиента (*Стоимость заказов : Количество клиентов*);
- часть общего товарооборота, приходящаяся на один заказ (*Товарооборот : Количество заказов*).

3.3. Рентабельность каналов распределения, определяемая следующим образом:

$$P_{\hat{e}} = \frac{\ddot{I}_{\hat{e}}}{\zeta_{\hat{e}}} \cdot 100,$$

где  $P_{\hat{e}}$  – рентабельность каналов распределения, %;

$\ddot{I}_{\hat{e}}$  – прибыльность каналов, р.;

$\zeta_{\hat{e}}$  – затраты на организацию канала, р.

3.4. Доля затрат на каналы распределения, рассчитываемая по формуле

$$\ddot{A}_{\zeta\hat{e}} = \frac{\zeta_{\hat{e}}}{\times_{\hat{a}}} \cdot 100,$$

где  $\ddot{A}_{\zeta\hat{e}}$  – доля затрат на каналы распределения, %;

$\times_{\hat{a}}$  – чистая выручка, р.

3.5. Эффективность работы с клиентами:

- доля новых клиентов, определяемая следующим образом:

$$\ddot{A}_{\hat{ie}} = \frac{\hat{I}_{\hat{io}}}{\hat{I}_{\hat{io}}} \cdot 100,$$

где  $\ddot{A}_{\hat{ie}}$  – доля новых клиентов, %;

$\hat{I}_{\hat{io}}$  – число новых покупателей, совершивших покупки в текущем году;

$\hat{I}_{\hat{io}}$  – общее число покупателей в текущем году;

- процент повторных покупок, рассчитываемый по формуле

$$\ddot{I}_{\dot{\bar{i}}} = \frac{\hat{E}_{\dot{o}}}{V_{\ddot{n}}} \cdot 100,$$

где  $\ddot{I}_{\dot{\bar{i}}}$  – процент повторных покупок, %;  
 $\hat{E}_{\dot{o}}$  – количество товара, приобретенного одним и тем же покупателем как минимум дважды;  
 $V_{\ddot{n}}$  – общий объем сбыта данного товара, р.;

- уровень осведомленности о товаре, определяемый следующим образом:

$$\acute{O}_{\dot{\bar{i}}} = \frac{\hat{E}_{\dot{\bar{i}}}}{\ddot{A}_{\ddot{n}}},$$

где  $\acute{O}_{\dot{\bar{i}}}$  – уровень осведомленности о товаре;  
 $\hat{E}_{\dot{\bar{i}}}$  – количество потребителей, знакомых с товаром;  
 $\ddot{A}_{\ddot{n}}$  – доля осведомленных респондентов в выборке.

#### 4. Показатели активности коммуникационной деятельности:

- прирост продаж под воздействием рекламы, исчисляемый по формуле

$$\Delta S = (S_2 - S_1) \cdot D,$$

где  $\Delta S$  – прирост продаж под воздействием рекламы;  
 $S_1$  и  $S_2$  – среднегодовой уровень продаж до проведения рекламной кампании и после, р.;  
 $D$  – число дней продаж в послерекламном периоде;

- экономическая эффективность рекламного мероприятия, определяемая следующим образом:

$$\acute{Y} = \frac{\Delta S \cdot P_{\dot{o}\ddot{i}\ddot{a}}}{100} - \zeta_{\dot{o}},$$

где  $\acute{Y}$  – экономический эффект рекламирования, р.;  
 $P_{\dot{o}\ddot{i}\ddot{a}}$  – рентабельность продаж, %;  
 $\zeta_{\dot{o}}$  – затраты на рекламу, р.;

- рентабельность рекламы, рассчитываемая по формуле

$$D_{\partial} = \frac{Y}{C_{\partial}} \cdot 100\%,$$

где  $P_{\partial}$  – рентабельность рекламы;

- *охват аудитории, R* (аудитория, которая в ходе рекламной кампании видела (слышала) рекламное сообщение), исчисляемый по формуле

$$R = \frac{\hat{I}_{i\partial}}{\hat{I}_{i\zeta}} \cdot 100,$$

где  $\hat{I}_{i\zeta}$  – общая численность потенциальных зрителей (слушателей), чел.;  
 $\hat{I}_{i\partial}$  – количество зрителей (слушателей), видевших рекламное обращение  $n$  раз, чел.;

- *доля активных посетителей выставочного стенда организации*, рассчитываемая следующим образом:

$$\ddot{A}_{\partial i} = \frac{\hat{I}_{\partial\partial}}{\hat{I}_{\partial}} \cdot 100,$$

где  $\ddot{A}_{\partial i}$  – доля активных посетителей выставочного стенда организации, %;

$\hat{I}_{\partial\partial}$  – количество посещений, представляющих коммерческий интерес;

$\hat{I}_{\partial}$  – общее количество посетителей;

- *стоимость участия на одного посетителя выставочного стенда организации*, определяемая по формуле

$$C_{\partial\partial} = \frac{\tilde{N}_{i\partial\partial}}{\hat{I}_{\partial}},$$

где  $\tilde{N}_{\partial\partial}$  – стоимость участия на одного посетителя выставочного стенда организации, р.;

$\tilde{N}_{i\partial\partial}$  – общая стоимость участия, р.;

- *стоимость участия из расчета на одного активного посетителя*, рассчитываемая следующим образом:

$$C_{\partial\partial} = \frac{\tilde{N}_{i\partial\partial}}{\hat{I}_{\partial\partial}},$$

где  $\tilde{N}_{\partial\ddot{\imath}}$  – стоимость участия из расчета на одного активного посетителя;

- *степень известности товарной марки*, исчисляемая по формуле

$$I_{\partial\ddot{\imath}} = \frac{\hat{I}_{\hat{a}\ddot{n}\ddot{\imath}}}{\hat{I}_{\ddot{n}\ddot{e}}} \cdot 100,$$

где  $I_{\partial\ddot{\imath}}$  – степень известности товарной марки, %;

$\hat{I}_{\hat{a}\ddot{n}\ddot{\imath}}$  – количество покупателей, способных вспомнить данную товарную марку;

$\hat{I}_{\ddot{n}\ddot{e}}$  – общее число покупателей.

## 5. Показатели прибыльности:

- показатели прибыли;
- показатели стабильности дохода;
- прибыльность по товарам и рынкам.

Представленные показатели являются количественными.

Группа качественных показателей является обширной, и ее можно детализировать, например, по элементам комплекса маркетинга (таблица 5).

**Таблица 5 – Качественные оценки результатов применения маркетинга в организации**

Элементы комплекса маркетинга	Показатели эффективности маркетинга
Продукт	Качество. Упаковка. Престиж торговой марки, имидж. Уникальность. Разнообразие ассортимента. Инновации и т. д.
Ценообразование	Минимальная отпускная цена. Практикуемые скидки с цены, гибкость цен. Срок платежа. Возможность кредита при покупке. Соотношение цены с ценами конкурентов и т. д.
Распределение	Степень охвата рынка. Время обработки заказа. Скорость выполнения заказа. Объем продаж, уровень расходов и прибыли по каналу. Своевременность поставок и т. д.
Коммуникации	Лояльность потребителей к торговой марке. Осведомленность целевого рынка. Предпочтения потребителей.



	Эффективность рекламы по типу СМИ. Доля реальной аудитории от целевой аудитории. Стоимость установления контакта. Средний объем продаж в расчете на один телефонный разговор с потенциальным покупателем. Число новых клиентов за определенный период времени. Число потерянных клиентов за определенный период времени и т. д.
--	--

При построении системы оценки и контроля для конкретной организации некоторые из предложенных элементов могут быть исключены, и, наоборот, степень детализации других понятий может быть увеличена.

Для определения качества маркетинговой деятельности может также быть использован метод опроса. Примерная анкета оценки эффективности маркетинговой деятельности организации представлена в приложении М.

#### **Тема 4. ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ АУДИТА МАРКЕТИНГА**

##### **4.1. Документы маркетингового аудита**

При заключении договора на стратегический анализ внешней и внутренней среды организации, проводимый в форме специализированного маркетингового аудита, оформляются два документа:

- техническое задание на проведение маркетингового аудита;
- план-график выполнения этапов работы.

#### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА ПРОВЕДЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТА**

1. Цель – изучить и проанализировать текущее состояние рынка корпусной мебели, тенденции и перспективы его развития до 2016 г., оценить потенциальный спрос на продукцию для определения возможности расширения рынка сбыта и выбора приоритетного направления развития предприятия для оптимизации расходов и снижения риска принятия неверного решения.

2. Предмет исследования:

- *продукция* – корпусная мебель;
- *география* – рынок Республики Беларусь.

### 3. Задачи и этапы исследования.

#### *Задачи:*

- определение текущего объема и прогноза развития рынка до 2016 г.;
- определение приоритетных сегментов рынка;
- выявление основных конкурентов;
- описание структуры и коммерческой практики рынка;
- выработка рекомендаций по методам продвижения и сбыта;
- анализ состояния маркетинга и сбыта в организации и выработка рекомендаций по их совершенствованию.

#### *Этапы:*

- 1) исследование, анализ профильного рынка и выработка рекомендаций (срок проведения работ – 2 месяца (60 дней)) (таблица 6);
- 2) ревизия маркетинга и сбыта в организации (срок проведения работ – 1 месяц (30 дней)) (таблица 7).

*Этап 1* – разработка полного варианта отчета по маркетинговому исследованию «Рынок корпусной мебели» с данными анализа рынка, анкетами, результатами их обработки, описанием работы по методикам на бумажном и электронном носителях, предполагающая работу по разделам.

Таблица 6 – Содержание отчета по маркетинговому исследованию  
«Рынок корпусной мебели»

Номер раздела	Раздел
1	Анализ внешней среды предприятия (макрофакторы): влияние; состояние; прогноз на 2015–2016 гг.
2	Анализ предложения (состояние, прогноз): основные участники рынка – их доли рынка, объемы производства; структура рынка в ассортиментном разрезе; оценка ценовых характеристик рынка (цены конкурентов); конкурентная ситуация, сложившаяся на рынке, тенденции развития конкуренции
3	Анализ коммерческой практики рынка: структура сбытовых сетей; основные посредники, поставщики; практика предоставления дополнительных услуг; требования клиентов к поставщику
4	Анализ спроса (состояние, прогноз):

	оценка текущей и потенциальной емкости рынка (в стоимостном выражении); перспективы развития рынка до 2016 г.; определение целевых сегментов, их емкость; определение наиболее приоритетных факторов, влияющих на спрос
5	Выводы и рекомендации по отчету: прогноз развития ситуации на целевых сегментах; тенденции и перспективы развития рынка до 2016 г.; анализ рыночных возможностей по сегменту корпусной мебели; прогнозирование объемов продаж (на целевых сегментах рынка в ассортиментном разрезе); рекомендации по освоению рынка в разрезе целевых сегментов; рекомендации по методам продвижения и сбыта
6	Приложения (использованные методики оценки)

*Этап 2* – разработка полного варианта отчета по проекту «Ревизия маркетинга и сбыта на «N-мебель» с данными анализа рынка, анкетами, результатами их обработки, описанием работы по методикам на бумажном и электронном носителях, предполагающая работу по разделам.

**Таблица 7 – Содержание отчета по проекту «Ревизия маркетинга и сбыта на «N-мебель»**

Номер раздела	Раздел
1	Анализ организационной структуры службы маркетинга и сбыта: подчиненность службы маркетинга и сбыта, функциональные контакты с другими службами; система сбора и использования маркетинговой информации; организация продаж; персонал (количество, квалификация, стимулирование)
2	Анализ планирования продаж: статистическая отчетность; методы прогнозирования; выполнение анализа продаж
3	Анализ оптимальности каналов сбыта: организация сбытовой сети; каналов сбыта; работа торговых посредников
4	Маркетинговая поддержка сбыта: оценка взаимодействия службы маркетинга и сбыта с другими подразделениями предприятия (с точки зрения выполнения маркетинговых функций)
5	Анализ ценообразования: формирование базовой цены и скидок
6	Выводы и рекомендации по отчету: анализ ситуации и перечень выявленных неотложных и наиболее кризисных моментов;

	выработка рекомендаций по организации системы сбыта и маркетинга на предприятии; предложения по мероприятиям в области товарной политики; выработка рекомендаций по рационализации системы сбыта на предприятии; предложения по мероприятиям в области ценовой политики; выработка рекомендаций по оптимизации политики продвижения
7	Приложения (использованные методики оценки)

#### 4. Сбор и анализ:

##### • *Первичной информации:*

– глубинное интервью с руководителями организаций-посредников (потенциальных клиентов);

– интервью с представителями организаций-конкурентов;

– глубинные интервью с отраслевыми экспертами;

– персональные интервью с сотрудниками «N-мебель»;

– анкетирование.

• *Вторичной информации* по оценке влияния макрофакторов, а также информации по рынку и конкурентам (данные государственных органов, специализированных негосударственных информационных компаний, открытых источников, материалов, предоставляемых производителями и продавцами).

#### 5. Результат выполнения работ и структура информации.

В результате выполнения работ по каждому этапу заказчик получает аналитический отчет с промежуточными выводами и результатами.

Заказчик  
«N-мебель»

Исполнитель  
Консалтинговая компания

### ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЭТАПОВ РАБОТЫ

Этап	Содержание	Срок (дней)
1	Исследование, анализ и рекомендации по рынку Республики Беларусь	60
1.1	Сбор, систематизация и анализ вторичной информации. Подготовка и предоставление плана-проспекта отчета	30
1.2	Подготовка (определение целевых регионов), сбор первичных данных (проведение глубинных интервью)	10
1.3	Обработка и анализ результатов, формирование выводов и рекомендаций	15

1.4	Подготовка и предоставление отчета с окончательными результатами исследования	5
1.5	Защита отчета по этапу 1	
2	Анализ внутренней среды организации. Ревизия маркетинга и сбыта	30
2.1	Разработка анкетных материалов	7
2.2	Формирование группы экспертов	3
2.3	Сбор, систематизация и анализ необходимой информации (данных сбытовой статистики, информации по подготовленным анкетным материалам) и проведение глубинных интервью	10
2.4	Обработка и анализ результатов, формирование выводов и рекомендаций	7
2.5	Подготовка и представление отчета с окончательными результатами	3
—	Защита сводного отчета	—

Заказчик  
«N-мебель»

Исполнитель  
Консалтинговая компания

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Березин, И. С.** Маркетинговый анализ: принципы и практика, российский опыт / И. С. Березин. – М. : Эксмо, 2007.

**Голубков, Е. П.** Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 2008.

**Гончарук, В. А.** Маркетинговое консультирование / В. А. Гончарук. – М. : Дело, 1998.

**Маркетинговая** деятельность промышленного предприятия: вопросы теории и практики / Т. Н. Байбардина [и др.] ; под ред. Т. Н. Байбардиной. – Гомель : ЦИИР, 2008.

**Уилсон, О.** Аудит маркетинга / О. Уилсон. – М. : Баланс-клуб, 2003.

**Шкардун, В. Д.** Маркетинговые основы стратегического планирования: теория, методология, практика : моногр. / В. Д. Шкардун. – М. : Дело, 2005.

### Дополнительная литература

**Алексеева, И. В.** Современные представления о стратегическом аудите коммерческих организаций в России и за рубежом / И. В. Алексеева // Аудитор. – 2012. – № 2. – С. 16–27.

**Баранчеев, В.** Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия: функции маркетинговых служб / В. Баранчеев, С. Стрижов // Маркетинг. – 1996. – № 5. – С. 41–49.

**Булыга, Р. П.** Инновации современного аудита: аудит эффективности бизнес-процессов / Р. П. Булыга // Аудитор. – 2012. – № 3. – С. 16–22.

**Голубков, Е. П.** Основы маркетинга : учеб. / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1999.

**Дихтль, Е.** Практический маркетинг : учеб. пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген ; пер. с нем. А. М. Макарова ; под ред. И. С. Минко. – М. : Высш. шк. : Инфра-М, 1996.

**Дурович, А. П.** Маркетинг в предпринимательской деятельности / А. П. Дурович. – Минск : Финансы, учет, аудит, 1997.

**Иванов, Л. А.** Книга директора по маркетингу / Л. А. Иванов. – СПб. : Питер, 2006.

**Кидонь, В.** Маркетинговый аудит на предприятии / В. Кидонь // Аптека. – 2002. – № 10.

**Котлер, Ф.** Навстречу эре маркетингового аудита / Ф. Котлер // Классика маркетинга / сост.: Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб. : Питер, 2001.

**Котлер, Ф.** Основы маркетинга : [пер. с англ.] / Ф. Котлер [и др.] – М. : ИД «Вильямс», 2007.

**Котлер, Ф.** Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1990.

**Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2005.

**Лукинский, В. В.** Разработка системы контроллинга логистики на основе SCOR-модели / В. В. Лукинский // Логистика и упр. цепями поставок. – 2012. – № 6. – С. 89–98.

**Мансуров, Р. Е.** Опыт формирования бренда компании / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 6. – С. 77–85.

**Маркетинг** : учеб. для вузов / А. Н. Романов [и др.] ; под ред. А. Н. Романова. – М. : Банки и биржи, 1996. – 559 с.

**Матюшина, Т. В.** О типичных ошибках в управлении маркетингом и необходимости проведения аудита маркетинга предприятия / Т. В. Матюшина // Маркетинг и маркетинговые исслед. – 2004. – № 5.

**Молочников, Н. Р.** Многокритериальный подход к оценке эффективности маркетинга / Н. Р. Молочников // Маркетинг. – 2003. – № 5.

**Новаторов, Э. В.** Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» / Э. В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 82–88.

**Парамонов, А. В.** Отечественный рынок аудита и консалтинга в 2012 г. / А. В. Парамонов // Аудитор. – 2013. – № 5. – С. 32–40.

**Попов, Е.** Маркетинговый аудит / Е. Попов, Л. Попова // Маркетинг. – 1997. – № 2. – С. 43–52.

**Попов, Е. В.** Потенциал маркетинга предприятия / Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 31–41.

**Силина, В. Г.** Белорусский аудит с мировым именем / В. Г. Силина // Директор. – 2012. – № 11. – С. 24–25.

**Силков, С.** Аудит информационной безопасности / С. Силков // IT-директор. – 2011. – № 12. – С. 40–43.

**Ситнов, А. А.** Аудит состояния информационной инфраструктуры / А. А. Ситнов // Аудитор. – 2012. – № 12. – С. 16–21.

**Тюрин, Д. В.** Методы проведения маркетингового аудита конкурентной среды региона / Д. В. Тюрин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 69–83.

**Чернова, М. В.** Понятие и виды аудита эффективности / М. В. Чернова // Экон. анализ: теория и практика. – 2012. – № 5. – С. 2–7.

**Черчилль, Г. А.** Маркетинговые исследования / Г. А. Черчилль. – СПб. : Питер, 2007.

**Шингирей, С. А.** Контролинг информационного обеспечения маркетинговой деятельности промышленного предприятия / С. А. Шингирей // Потребит. кооп. – 2010. – № 3. – С. 55–63.

**Шкардун, В. Д.** Исполнители маркетингового аудита / В. Д. Шкардун // Маркетинг и маркетинговые исслед. – 2003. – № 2.

**Шкардун, В. Д.** Объекты маркетингового аудита / В. Д. Шкардун // Маркетинг и маркетинговые исслед. – 2003. – № 1.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Анкета для исследования отношения организации к использованию сети «Интернет» и интернет-услуг для реализации маркетинговых задач

#### 1. Общая информация об использовании сети «Интернет» в организации

Используете ли Вы сеть «Интернет» в деятельности Вашей организации?	
Вариант А. Да	Вариант Б. Нет
<p><b>А1. В каких направлениях деятельности Вы используете сеть «Интернет»?</b></p> <p style="text-align: center;">Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• поддержание деловой связи;</li> <li>• изучение рынка;</li> <li>• покупка в сети;</li> <li>• продажа в сети;</li> <li>• реклама товаров в сети;</li> <li>• другое _____</li> </ul>	<p><b>Б1. Почему Вы не используете сеть «Интернет»?</b></p> <p style="text-align: center;">Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нет средств;</li> <li>• нет необходимости;</li> <li>• некому этим заниматься;</li> <li>• некогда этим заниматься;</li> <li>• нет необходимой техники;</li> <li>• другое _____</li> </ul>
<p><b>А2. Какие средства сети «Интернет» Вы используете?</b></p> <p style="text-align: center;">Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• электронная почта;</li> <li>• электронные доски объявлений;</li> <li>• почтовые реестры в электронной почте;</li> <li>• голосовая связь;</li> <li>• проведение видеоконференций;</li> <li>• многопользовательский диалог;</li> <li>• информационный поиск;</li> <li>• собственный сайт;</li> <li>• другое _____</li> </ul>	<p><b>Б2. Собираетесь ли Вы в будущем использовать сеть «Интернет»?</b></p> <p style="text-align: center;">Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нет (опрос окончен);</li> <li>• да</li> </ul>
<p><b>А3. Приносит ли Вам какие-либо выгоды использование сети «Интернет»?</b></p> <p style="text-align: center;">Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нет;</li> <li>• да (укажите какие):                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– укрепление отношений с партнерами;</li> <li>– приобретение новых партнеров;</li> <li>– увеличение объема продаж;</li> <li>– быстрое реагирование на изменение рыночных условий;</li> <li>– получение оперативной информации;</li> <li>– другое _____</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Б3. В каких направлениях Вы собираетесь (или могли бы) использовать сеть «Интернет»?</b></p> <p style="text-align: center;">Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• поддержание деловой связи;</li> <li>• изучение рынка;</li> <li>• покупка в сети;</li> <li>• продажа в сети;</li> <li>• реклама товаров в сети;</li> <li>• другое _____</li> <li>• пока не знаю (переходите к вопросу Г2)</li> </ul>

## 2. Информация об использовании интернет-услуг

Пользуетесь ли Вы интернет-услугами различных фирм?	
Вариант В. Да	Вариант Г. Нет
<p>В1. Какие интернет-услуги Вы используете в деятельности Вашей организации в нижеуказанных случаях?</p> <p>В1.1. При поддержании связи с партнерами.</p> <p>Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>списки рассылки и специализированные дискуссионные листы;</i></li> <li>• <i>рассылки новостей сервера;</i></li> <li>• <i>рекламные услуги на досках объявлений;</i></li> <li>• <i>другие _____.</i></li> </ul> <p>В1.2. При поиске информации.</p> <p>Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>услуги по комплектованию материалов прессы;</i></li> <li>• <i>коммерческие веб-страницы;</i></li> <li>• <i>веб-страницы государственных учреждений;</i></li> <li>• <i>другие _____.</i></li> </ul> <p>В1.3. При рекламе товаров в сети.</p> <p>Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>контекстный показ рекламы;</i></li> <li>• <i>услуги специализированных рекламных агентств;</i></li> <li>• <i>другие _____.</i></li> </ul> <p>В1.4. При создании и обновлении сайта.</p> <p>Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>услуги по созданию сайта;</i></li> <li>• <i>регистрация места;</i></li> <li>• <i>участие сайта в рейтинге;</i></li> <li>• <i>другое _____.</i></li> </ul>	<p>Г1. Почему Вы не пользуетесь интернет-услугами?</p> <p>Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>нет средств;</i></li> <li>• <i>нет необходимости;</i></li> <li>• <i>не знаем, к кому обратиться;</i></li> <li>• <i>не знаем об их существовании;</i></li> <li>• <i>другое _____.</i></li> </ul>
<p>В2. Какие услуги Вы оцениваете в целом неудовлетворительно?</p> <p>Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>списки рассылки и специализированные дискуссионные листы;</i></li> <li>• <i>услуги по комплектованию материалов прессы;</i></li> <li>• <i>рассылки новостей сервера;</i></li> <li>• <i>рекламные услуги на досках объявлений;</i></li> <li>• <i>веб-страницы государственных учреждений;</i></li> <li>• <i>веб-страницы периодических изданий;</i></li> <li>• <i>коммерческие веб-страницы;</i></li> <li>• <i>услуги по созданию сайта;</i></li> <li>• <i>регистрация места;</i></li> <li>• <i>участие сайта в рейтинге;</i></li> <li>• <i>услуги специализированных агентств интернет-рекламы;</i></li> <li>• <i>контекстный показ рекламы</i></li> </ul>	<p>Г2. Собираетесь ли Вы в будущем пользоваться интернет-услугами?</p> <p>Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>нет (опрос окончен);</i></li> <li>• <i>пока не знаю;</i></li> <li>• <i>да</i></li> </ul>

<p>В3. К каким фирмам Вы обращаетесь за этими услугами в нижеуказанных случаях? (Укажите, пожалуйста, электронные адреса фирм).</p> <p>В3.1. При поддержании связи с партнерами.</p> <p>Ответ: _____.</p> <p>В3.2. При поиске информации.</p> <p>Ответ: _____.</p> <p>В3.3. При рекламе товаров в сети.</p> <p>Ответ: _____.</p> <p>В3.4. При создании и обновлении сайта.</p> <p>Ответ: _____.</p>	<p>Г3. Какие интернет-услуги Вы собираетесь (или могли бы) использовать в деятельности Вашей организации в нижеуказанных случаях?</p> <p>Г3.1. При поддержании связи с партнерами.</p> <p>Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>списки рассылки и специализированные дискуссионные листы;</i></li> <li>• <i>рассылки новостей сервера;</i></li> <li>• <i>рекламные услуги на досках объявлений;</i></li> <li>• <i>другие</i> _____.</li> </ul> <p>Г3.2. При поиске информации.</p> <p>Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>услуги по комплектованию материалов прессы;</i></li> <li>• <i>коммерческие веб-страницы;</i></li> <li>• <i>веб-страницы государственных учреждений;</i></li> <li>• <i>другие</i> _____.</li> </ul> <p>Г3.3. При рекламе товаров в сети.</p> <p>Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>контекстный показ рекламы;</i></li> <li>• <i>услуги специализированных рекламных агентств;</i></li> <li>• <i>другие</i> _____.</li> </ul> <p>Г3.4. При создании и обновлении сайта.</p> <p>Ответы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>услуги по созданию сайта;</i></li> <li>• <i>регистрация места;</i></li> <li>• <i>участие сайта в рейтинге;</i></li> <li>• <i>другое</i> _____.</li> </ul>
---	---

**Анкета**  
**«Изучение эффективности информационного обеспечения**  
**маркетинговых решений в организации»**

1. Существует ли в организации информационная база данных, доступная для других служб?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) существует несистематизированная информация;
- в) нет.

2. Есть ли в организации специалист, отвечающий за информацию?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) обязанности возложены на другого специалиста;
- в) нет.

3. Соответствует ли квалификация специалиста, отвечающего за информацию, требованиям к должности?

*Варианты ответа:*

- а) в полной мере соответствует;
- б) в целом соответствует требованиям;
- в) не знаю;
- г) не соответствует требованиям;
- д) полностью не соответствует.

4. Знают ли и понимают, на ваш взгляд, большинство руководителей в организации, принимающих решения на разных уровнях, особенности рыночной ситуации и нужды потребителей?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) отчасти;
- в) нет.

5. Для чего, с точки зрения функций управления, наиболее часто используется маркетинговая информация?

*Варианты ответа:*

- а) для обоснования принимаемых решений, уже подкрепленных какой-либо информацией;
- б) для подкрепления интуитивных решений;
- в) для отказа от интуитивных решений до их реализации.

6. Для принятия каких решений используется информация, полученная в ходе маркетинговых исследований?

*Варианты ответа:*

- а) при закупке новых товаров;
- б) при планировании объемов реализации и ассортимента товаров;
- в) при разработке конкурентной стратегии.

7. На что в первую очередь опирается руководство Вашей организации при принятии управленческих решений?

*Варианты ответа:*

- а) собственную интуицию;
- б) суждения менеджеров высшего звена;
- в) опыт прошлого;
- г) маркетинговую информацию.

8. Для чего нужна информация руководству Вашей организации в первую очередь?

*Варианты ответа:*

- а) для получения конкурентных преимуществ;
- б) для снижения финансового риска;
- в) для определения отношения потребителей;
- г) для наблюдения за внешней средой;
- д) для получения поддержки в решениях.

9. Дает ли использование маркетинговой информации преимущество в конкурентной борьбе?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

10. Каковы основные источники получения информации в Вашей организации?

*Варианты ответа:*

- а) сеть «Интернет»;
- б) базы данных области и страны;
- в) периодическая печать.

11. Достаточно ли развита система информационного обеспечения (ЭВМ, программное обеспечение и пр.) в Вашей организации?

*Варианты ответа:*

- а) в полной мере соответствует требованиям специалистов организации;
- б) в целом соответствует требованиям;
- в) не знаю;
- г) не соответствует требованиям специалистов организации;
- д) полностью не соответствует.

12. Насколько развит банк моделей и методов информационной системы (методы сбора, обработки, включающие арифметические операции, статистические методы, графическую обработку, прогнозы, методы исследования операций)?

*Варианты ответа:*

- а) в полной мере соответствует требованиям специалистов организации;
- б) в целом соответствует требованиям;
- в) не знаю;
- г) не соответствует требованиям специалистов организации;
- д) полностью не соответствует.

13. Обеспечивает ли система сбора маркетинговой информации получение точных, достаточно полных и актуальных сведений о происходящих на рынке событиях?

*Варианты ответа:*

- а) обеспечивает в полной мере;
- б) в целом не обеспечивает;
- в) не знаю;
- г) не соответствует требованиям специалистов организации;
- д) полностью не соответствует.

14. В достаточной ли степени используют руководители организации данные маркетинговой информационной системы?

*Варианты ответа:*

- а) используют полностью;
- б) используют не полностью;
- в) используют крайне редко.

15. Как происходит процесс обновления базы данных в организации?

*Варианты ответа:*

- а) непрерывно обновляется база данных, необходимая для принятия управленческих решений;
- б) по мере появления отдельных проблем на основе использования специальных методов сбора и обработки информации;
- в) по мере появления отдельных проблем на основе использования имеющихся инструментов.

16. Обладает ли маркетолог достаточными возможностями и достаточным кругом обязанностей в рамках деятельности организации, чтобы оказывать влияние на степень удовлетворенности специалистов в информации?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

17. Насколько информационное обеспечение управленческой деятельности в Вашей организации соответствует основным требованиям?

Оцените соответствие информационного обеспечения требованиям, представленным в таблице Б.1, по 5-балльной шкале.

**Таблица Б.1 – Оценка требований к информационному обеспечению**

Требование к информационному обеспечению	Балльная оценка
Удовлетворение информационных потребностей органов управления	
Правильный отбор первичных сведений и источников информации	
Правильная систематизация и классификация информации	
Непрерывность процесса сбора и переработки информации	
Отсутствие дублирования информации	
Многочисленное использование информации	
Приведение информации к общему формату, удобному для использования всеми пользователями	
Генерирование, фильтрация и актуализация информации	
Уменьшение числа показателей и документооборота	

18. Что и как часто в Вашей организации изучается с помощью маркетинговых исследований?

Отметьте ответ крестиком в соответствующей клетке (таблица Б.2).

Таблица Б.2 – Направления исследований организации

Направление исследования	Не проводится	Проводится иногда	Проводится систематически
Макросреда			
Потребности и предпочтения потребителей			
Внешние силы, воздействующие на поведение потребителей			
Потребности и предпочтения посредников			
Конкуренция			
Каналы поставки			
Ассортимент и качество продукции			
Динамика цен			
Требования к сервису			
Эффективность рекламных каналов			
Эффективность качества рекламных сообщений			
Существующая маркетинговая стратегия			
Сильные (слабые) стороны, возможность организации, угрозы рынка			

19. Какая система информации развита в Вашей организации лучше всего?

Оцените системы информации, представленные в таблице Б.3, по 5-балльной шкале.

Таблица Б.3 – Оценка систем информации

Вид системы информации	Пояснение	Балльная оценка
Система внутренней информации	Совокупность данных организации: бухгалтерская и статистическая отчетность, оперативная и текущая информация	
Система внешней информации	Сведения о состоянии внешней среды организации, рынка и ее инфраструктуры, действиях конкурентов, поведении покупателей и поставщиков и т. д.	
Система информации маркетинговых исследований	Информация, полученная в результате проведения собственных исследований конкретных направлений маркетинговой деятельности (анализ параметров рынка и его освоения конкурентами)	



20. Соответствует ли требованиям база данных маркетинга в Вашей организации? Оцените соответствие базы данных маркетинга требованиям, представленным в таблице Б.4, по 5-балльной шкале.

Таблица Б.4 – Оценка требований к базе данных маркетинга

Требование к базе данных маркетинга	Балльная оценка
Мобильность структуры базы данных, возможность связывать информацию между собой	
Отсутствие повтора данных	
Независимость применения программ обработки информации от формата данных	
Возможность использования различными пользователями с различными потребностями	
Простота использования	
Обеспечение доступа к данным только пользователей с соответствующими полномочиями	
Обеспечение заданного уровня достоверности хранимой информации и ее непротиворечивость	

21. Насколько эффективно информационное обеспечение управленческих решений в организации?  
Оцените по 5-балльной шкале.

22. Какие составляющие маркетинговой информационной системы наиболее важны для информационного обеспечения управленческих решений?

Распределите, пожалуйста, 100 баллов между составляющими маркетинговой информационной системы, представленными в таблице Б.5.

Таблица Б.5 – Оценка составляющих маркетинговой информационной системы

Составляющие маркетинговой информационной системы	Баллы
1. Правильный отбор первичных сведений и источников информации, подключение к базам данных, умение проводить маркетинговые исследования	
2. Анализ, обработка полученной информации, правильная систематизация и классификация информации	
3. Доступность информации для пользователей, простота использования, мобильность структуры базы данных, своевременность информации	
Итого	100

**Анкета  
для оценки готовности организации  
к стратегическому планированию**

В целях определения готовности организации к стратегическому планированию в управлении просим Вас определить состояние признаков стратегичности, выставив в графе 2 таблицы оценку в баллах:

- 5 – полностью соответствует действительности;
- 4 – не полностью соответствует действительности;
- 3 – в среднем соответствует действительности;
- 2 – слабо соответствует действительности;
- 1 – не соответствует действительности.

Распределите приоритеты признаков, выделив наиболее важные и наименее важные признаки, проставив в графе 3 соответствующий балл:

- 3 – очень важный признак;
- 2 – важный признак;
- 1 – менее важный признак.

**Оценка состояния готовности организации  
к стратегическому планированию**

Признак стратегичности	Оценка состояния признака	Приоритет- ность
1	2	3
1. Наличие единого представления о целях, которые фирма желает достичь в будущем (стратегических целях)		
2. Организация планирует свою деятельность с учетом возможных изменений во внешней среде на определенный период		
3. Обсуждение проектов начинается с оценки рыночных возможностей, а не с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации		
4. Общие цели организации на определенный период гласно обсуждены и доступны всем по принадлежности		
5. Наличие налаженного механизма поиска и анализа информации о маркетинговой среде – системы маркетинговой информации, позволяющей своевременно распознать проблемы и находить пути ее разрешения		

## Окончание

Признак стратегичности	Оценка состояния признака	Приоритет- ность
1	2	3
6. Наличие единого и четкого понимания по поводу конкурентных преимуществ и слабостей организации, постоянный поиск новых возможностей для повышения конкурентоспособности организации		
7. Наличие достаточных по составу и качеству ресурсов для реализации перспективных рыночных возможностей		
8. Текущее (оперативное) управление осуществляется в соответствии с утвержденными долгосрочными планами		
9. Задачи стратегического и оперативного управления в организации не смешиваются, ими занимаются разные менеджеры		
10. Наличие штабных подразделений, осуществляющих перспективное планирование и внутрифирменное консультирование исполнительных подразделений		
11. Приглашение сторонних консультантов для решения неспецифических задач организации		
12. Постоянное информирование персонала о целях и планах организации		
13. Высокий уровень корпоративной культуры		
14. Наличие в организации полноценного маркетингового подразделения		

### Анкетный лист методики выявления барьеров стратегического планирования

Оцените каждое из нижеприведенных в таблице утверждений по поводу системы стратегического планирования в организации по 5-балльной шкале:

- 1 – Вы категорически не согласны с утверждением;
- 2 – Вы скорее не согласны с утверждением;
- 3 – Вы не знаете, согласны ли Вы или не согласны;
- 4 – Вы скорее согласны с утверждением;
- 5 – Вы абсолютно согласны с утверждением.

#### Методика выявления барьеров стратегического планирования

Утверждение	Оценка, баллов
<i>Когнитивный барьер</i>	
1. Исполнительный директор и его заместители демонстрируют осведомленность в стратегическом планировании	
2. Для менеджеров проводятся тренинги для получения знаний о стратегическом планировании	
3. Для понимания всеми менеджерами план пишется простым языком	
4. Все понимают терминологию, используемую в процессе стратегического планирования	
5. Мы умеем выбирать только нужное из всей собранной стратегической информации	
6. В нашем плане присутствуют прогнозы макроуровня	
7. В нашем плане присутствуют прогнозы микроуровня	
8. Сотрудники понимают логику процесса планирования и очень им довольны	
9. Процессы сбора и чтения информации максимально упрощены	
10. Мы всегда принимаем на вооружение новые методики для повышения эффективности процесса планирования	
<i>Ресурсный барьер</i>	
1. Исполнительный директор и его заместители выделяют соответствующие ресурсы для завершения процесса маркетингового планирования	
2. Для разработки маркетингового плана используется требуемая маркетинговая информация	
3. На процесс планирования в компании отведено достаточно времени	

Продолжение

Утверждение	Оценка, баллов
4. На маркетинговое планирование всегда выделялось достаточно ресурсов	
5. Мы стараемся структурировать маркетинговую деятельность, не пыта- ясь делать много дел одновременно	
6. Точность входящей информации у нас на должном уровне	
7. В нашем плане показана необходимость сопоставления имеющихся ре- сурсов с возможностями в краткосрочном периоде	
8. Сроки планирования нашего маркетингового плана совпадают с финан- совым планом, планами распределения, производства и развития персона- ла	
9. Результаты маркетинговых исследований часто используются для со- ставления маркетингового плана	
10. Сотрудники всегда получают четкие инструкции относительно их ожидаемого участия в планировании	
<i>Структурный барьер</i>	
1. В нашем маркетинговом плане прекрасно сочетаются краткосрочные и долгосрочные цели	
2. Проводится анализ прошлых успехов и неудач	
3. Во время процесса планирования выявляются новые возможности на рынке	
4. Наш маркетинговый план содержит только необходимую информацию	
5. В нашем плане соблюден баланс между описаниями и количественными данными	
6. К маркетинговому планированию подходят со всей серьезностью	
7. Маркетинговое планирование имеет высокий приоритет в нашей орга- низации	
8. Наш годовой план действий является неотъемлемой частью долгосроч- ного плана, а не отдельным документом	
9. Маркетинговые планы не перенасыщены деталями, но содержат всю необходимую информацию	
10. Наше маркетинговое планирование регулярно оценивается с целью его улучшения	
<i>Корпоративный барьер</i>	
1. Исполнительный директор и его заместители используют маркетинго- вое планирование для обоснования принятия стратегических маркетинго- вых решений	
2. Необходимость маркетингового планирования была объяснена всем ме- неджерам	
3. Менеджеры считают маркетинговый план полезным документом	

## Окончание

Утверждение	Оценка, баллов
4. Для нашей компании оправдано иметь хорошо проработанный маркетинговый план	
5. Тщательное маркетинговое планирование в стиле нашей организации	
6. Участие в процессе маркетингового планирования открывает перспективы денежных премий или карьерного роста	
7. Маркетинговым планированием в нашей компании не занимаются в гордом одиночестве	
8. Информация, используемая для планирования, не приукрашивается	
9. В плане упоминается вероятность опасностей и возможностей в будущем	
10. Руководители действуют в соответствии с планом	
<i>Поведенческий барьер</i>	
1. Исполнительный директор и его заместители выказывают живой интерес к маркетинговому планированию	
2. В компании каждому известна его роль в процессе маркетингового планирования	
3. В нашей организации в процессе планирования участвуют не только маркетологи, но и менеджеры других отделов	
4. В процессе планирования участвуют специалисты	
5. Наши продавцы действуют в полном соответствии с маркетинговым планом	
6. Предоставление информации для маркетингового планирования – обязанность каждого менеджера	
7. Роль специалистов в ходе процесса четко определена	
8. Всей организации понятна важность маркетингового планирования	
9. Сторонники маркетингового планирования обладают достаточной властью для его осуществления	
10. Исполнительный директор и его заместители получают информацию, по которой они судят о выполнении плана	

**Анкета**  
**«Перечень критериев соответствия организационной  
структуры концепции маркетинга»**

Критерии	Весомость критерия	Рекомендации экспертам для оценки критерия
1. Наличие в организационной структуре должности заместителя директора по маркетингу	0,30	Всем критериям эксперты присваивают от 0 до 10 баллов. Чем выше профессиональный уровень заместителя директора по маркетингу, тем выше балл. При отсутствии этой должности значение критерия равно нулю
2. Наличие в отделе маркетинга служб по выполнению соответствующих функций	0,25	Основными функциями отдела маркетинга являются информационное обеспечение, исследование рынка, разработка нормативов конкурентоспособности, разработка стратегии организации, рекламы, выбор каналов сбыта и стимулирование, анализ соблюдения концепции маркетинга и др. Чем в большем объеме и качественнее выполняются функции, тем выше значение критерия. При отсутствии отдела маркетинга значение критерия равно нулю
3. Наличие маркетологов-координаторов по конкретным видам товаров на конкретных рынках	0,15	Эксперты должны изучить организационную структуру прикрепления маркетологов к конкретным товарам и рынкам, их квалификацию, эффективность работы и на основе анализа этой информации устанавливается балл (от 0 до 10). При отсутствии маркетологов-координаторов значение критерия равно нулю
4. Наличие в нормативно-методической документации требований об ориентации деятельности на потребителя	0,10	В любом нормативно-методическом документе (стандарте организации, методике, положении, инструкции, пояснительной записке и т. д.) должны быть требования об ориентации деятельности на потребителя
5. Наличие нормативно-методической документации по различным функциям маркетинга	0,10	Функции маркетинга перечислены в пункте 2. Чем качественнее и полнее состав нормативно-методической документации, тем выше балл
6. Проведение анализа и оценки принципов рационализации структур	0,10	Чем качественнее оценка и анализ соблюдения принципов рационализации структур, тем выше балл
ИТОГО	1,00	

**Анкета к методике «Оценка корпоративной культуры»  
(фрагмент)**

Ответьте на вопросы анкеты, выбрав и отметив необходимую оценку на 10-балльной шкале.

Вопрос	Оценка									
1. Довольны ли Вы тем, что работаете в этой организации?	Совсем нет					В восторге				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. ...										
3. Как Вам нравится система оценки Вашей работы?	Плохая					Отличная				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Каково общее настроение в Вашем подразделении?	Плохое					Прекрасное				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Что Вы думаете о возложенной на Вас ответственности?	Необоснованна					Обоснованна				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. ...										
7. Насколько эффективно управление организацией?	Неэффективно					Эффективно				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



**Анкета к методике «Оценка уровня менеджмента»  
(фрагмент)**

Оцените степень соответствия реального состояния характеристик менеджмента в Вашей организации оптимальному, проставив оценку по 4-балльной шкале: 5 – полностью соответствует; 4 – соответствует не полностью; 3 – слабо соответствует; 2 – не соответствует.

Характеристика	Оптимальное состояние характеристик	Оценка
1. Общий уровень менеджмента на фирме	Управленческий персонал квалифицирован, регулярно аттестуется. Имеется резерв на руководящие должности	
2. Руководители фирмы	Динамичны. Имеют менеджерскую подготовку. Поддерживают нововведения в сфере маркетинга	
3. Организационная структура фирмы	Имеются утвержденная схема и полный набор должностных инструкций. Структура соответствует специфике рынка фирмы	
4. Делегирование полномочий	Все управленцы имеют зоны ответственности и соответствующие полномочия	
5. Миссия фирмы (основная стратегическая цель)	На фирме разработано и публично озвучено заявление о миссии фирмы. Проведено обсуждение миссии фирмы с персоналом	
6. Стратегическая программа деятельности фирмы	Деятельность фирмы ведется на базе разработанной и утвержденной долговременной стратегической программы	
7. Внедрение стратегии в практику	Стратегические планы доведены до всех исполнителей по принадлежности, усвоены и приняты средними менеджерами. Осуществляется контроль за использованием стратегии и коррекция целей	
8. Уровень исполнительской дисциплины	Высокий. Поддерживается методами морального и материального стимулирования	

### Анкета для выявления мотивации работников

Проставьте, пожалуйста, в соответствующей клетке таблицы ранг фактора, связанного с мотивацией Вашего трудового поведения: то, что для Вас в настоящее время имеет наиважнейшее значение, обозначьте номером 1; то, что на втором месте по важности – номером 2 и т. д. Искренние ответы на вопросы (установка рангов) будут способствовать повышению точности и адресности социальной политики организации.

Жизненные потребности	Ранг
Физиологические (питание, жилье, отдых, другие _____)	
Безопасность и уверенность (защита от физических опасностей, опасностей для жизни, защита от психологических опасностей, стрессов, уверенность в возможности удовлетворения физиологических потребностей в будущем, стабильность занятости, стабильность доходов, другие _____)	
Социальные потребности (быть причастным к делам организации, своего коллектива, быть в курсе дел, быть принятым другими, быть членом команды, иметь привязанность к кому-либо и поддержку, чувствовать социальное взаимодействие, другие _____)	
Потребность в уважении (со стороны окружающих, в самоуважении, в признании, в личных достижениях, в компетентности, другие _____)	
Потребность в самовыражении, самореализации, самоактуализации, полной реализации своего потенциала и росте как личности	

Укажите Вашу фамилию, имя, отчество, занимаемую должность.

---

Благодарим за участие в работе!

**Форма аналитической таблицы  
для маркетингового аудита мотивации труда работников  
(на основе сочетания метода «важность – исполнение»  
и теории мотивации труда Ф. Герцберга)**

Номер атрибута	Описание атрибута	Средний балл по категориям		Рекомендации
		Важность*	Исполнение**	
1	Быть лидером в своей группе (М)			
2	Делать стоящую, интересную и качественную работу (М)			
3	Иметь больше свободы на работе			
4	Достигать личные цели, относящиеся к работе (М)			
5	Иметь хорошее отношение с руководителем и сослуживцами			
6	Иметь возможность для профессионального роста			
7	Получать новые навыки и знания (М)			
8	Иметь хорошие рабочие условия			
9	Получать хорошую зарплату			
10	Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М)			
11	Помогать своей организации достичь целей			
12	Иметь продвижение по службе			
13	Быть частью своей рабочей группы			
14	Иметь стабильную и надежную работу			
15	Быть информированным о результатах своей работы			
16	Участвовать в принятии решений (М)			
* Средний балл указывается по 5-балльной шкале: «очень неважно», «неважно», «безразлично», «важно», «очень важно».				
** Средний балл указывается по 5-балльной шкале: «очень неудовлетворен», «неудовлетворен», «безразлично», «удовлетворен», «очень удовлетворен».				

### Анкета для определения факторов отношения к труду

Проранжируйте, пожалуйста, факторы, определяющие отношение к труду, по степени их значимости для Вас в настоящее время. Рангом 1 обозначается самый важный для Вас фактор в графе «Ранг значимых факторов» и фактор, вызывающий самое большое Ваше недовольство, в графе «Ранг факторов недовольственности». Один и тот же фактор может рассматриваться и как значимый, привлекающий, и как вызывающий недовольствие, если он задействован недостаточно.

Фактор отношения к труду	Ранг факторов недовольственности	Ранг значимых факторов
Политика администрации в отношении бизнеса		
Политика администрации в отношении персонала фирмы		
Условия работы		
Заработная плата		
Дополнительные льготы		
Социальная политика		
Отношения с начальством, стиль руководства		
Отношения с сотрудниками		
Отношения с подчиненными		
Степень непосредственного контроля за предметами, средствами и условиями труда		
Возможность достижения успеха на работе		
Возможность продвижения по службе		
Возможность быть информированным о делах фирмы, участвовать в принятии решений, представлять от лица фирмы		
Признание и одобрение результатов работы		
Высокая степень ответственности		
Возможность творческого и личного роста		
Уверенность в будущем, гарантия занятости, стабильность		

Другие факторы (укажите какие)		
--------------------------------	--	--

## **Анкета оценки эффективности маркетинговой деятельности**

На каждый вопрос анкеты дается соответствующий ответ. Очки суммируются. Итоговая сумма может находиться в диапазоне от 0 до 30. При определении уровня эффективности маркетинговой деятельности рекомендуется пользоваться следующей шкалой:

- 0–5 – отсутствует какая-либо эффективность;
- 6–10 – низкий уровень эффективности;
- 11–15 – удовлетворительный уровень эффективности;
- 16–20 – хороший;
- 21–25 – очень хороший;
- 26–30 – великолепный.

### ***1. Философия ориентации на потребителей***

*А. Признает ли компания важность ориентации своей деятельности на удовлетворение определенных рынков?*

Оценка в баллах:

0 – Руководство, прежде всего, старается продать текущие новые продукты любому, кто их купит.

1 – Руководство ориентировано на обслуживание с равной эффективностью широкого диапазона потребностей и рынков.

2 – Руководство ориентировано на обслуживание потребностей четко определенных рынков, выбранных исходя из долгосрочных целей компании по расширению своей деятельности и роста прибыли.

*Б. Разрабатывает ли руководство различные предложения и маркетинговые планы для разных рыночных сегментов?*

Оценка в баллах:

0 – Нет.

1 – В некоторой мере.

2 – В значительной мере.

*В. Имеет ли руководство полное системное представление о маркетинге (поставщики, каналы, конкуренты, потребители, окружающая среда) при планировании бизнеса?*

Оценка в баллах:

0 – Нет. Руководство концентрируется на продаже и обслуживании своих непосредственных потребителей.

1 – В некоторой мере. Руководство уделяет достаточно внимания своим каналам, хотя объем его усилий направлен на продажу и обслуживание своих непосредственных потребителей.

2 – Да. Руководство имеет полное системное представление о маркетинге, понимает, какие угрозы и возможности создаются для компании при изменении любой части системы.

## ***2. Интегрированная организация маркетинга***

*Г. Имеют ли место интеграция маркетинга и контроль главных функций маркетинга на верхнем уровне руководства?*

Оценка в баллах:

0 – Нет. Продажа и другие функции маркетинга на верхнем уровне руководства не интегрируются, в результате имеют место непродуктивные конфликты.

1 – В некоторой мере. Имеют место формальная интеграция и контроль главных маркетинговых функций, что, однако, не отвечает требованиям координации и кооперации.

2 – Да. Главные маркетинговые функции интегрированы с высокой степенью эффективности.

*Д. Взаимодействует ли управление маркетингом с управлением исследованиями, производством, снабжением, товародвижением и финансами?*

Оценка в баллах:

0 – Нет. Имеют место жалобы, что отдел маркетинга предъявляет неразумные требования и затраты другим подразделениям.

1 – В некоторой мере. Взаимодействия достаточно дружественные, хотя каждое подразделение преследует свои собственные интересы.

2 – Да. Подразделения эффективно взаимодействуют и решают проблемы исходя из интересов компании в целом.

*Е. Насколько хорошо организована система создания новых продуктов?*

Оценка в баллах:

0 – Система плохо определена и плохо управляема.

1 – Система формально существует, однако является достаточно примитивной.

2 – Система хорошо структурирована и профессионально управляема.

### **3. Адекватность маркетинговой информации**

*Ж. Когда было проведено последнее маркетинговое исследование потребителей, факторов, влияющих на выбор покупок, каналов?*

Оценка в баллах:

0 – Неизвестно.

1 – В некоторой мере известно.

2 – Очень хорошо известно.

*И. Какие усилия прилагаются для измерения по критерию «стоимость – эффективность» различных маркетинговых затрат?*

Оценка в баллах:

0 – Никакие или малые.

1 – Некоторые усилия.

2 – Существенные усилия.

### **4. Стратегическая ориентация**

*К. В какой мере используется формальное планирование маркетинга?*

Оценка в баллах:

0 – Руководство формальное, планирование маркетинга совсем не используется или используется мало.

1 – Руководство разрабатывает годовой план маркетинга.

2 – Руководство разрабатывает детальный годовой план маркетинга и долгосрочный план, который ежегодно уточняется.

*Л. Насколько продуманной является текущая маркетинговая стратегия?*

Оценка в баллах:

0 – Текущая стратегия не является ясной.

1 – Текущая стратегия является ясной и вытекает из традиционной стратегии.

2 – Текущая стратегия является ясной, инновационной, хорошо обоснована и имеет хорошую базу данных.

*М. В какой мере используется ситуационное мышление и планирование?*

Оценка в баллах:

0 – Руководство ситуационное мышление не использует или использует в малой степени.



1 – Руководство в некоторой степени использует ситуационное мышление, хотя формальное ситуационное планирование использует в малой степени.

2 – Руководство на формальной основе идентифицирует наиболее важные ситуации и разрабатывает ситуационные планы.

### ***5. Эффективность управления текущей маркетинговой деятельностью***

*Н. Насколько хорошо маркетинговое мышление руководителей высшего уровня передается и реализуется на нижних уровнях управления?*

Оценка в баллах:

0 – Плохо.

1 – Удовлетворительно.

2 – Успешно.

*П. Эффективно ли руководство управляет маркетинговыми ресурсами?*

Оценка в баллах:

0 – Нет. Маркетинговые ресурсы не адекватны работе, которая должна быть выполнена.

1 – В некоторой степени. Маркетинговые ресурсы адекватны работе, однако они используются не оптимально.

2 – Да. Маркетинговые ресурсы адекватны работе и используются эффективно.

*Р. Демонстрирует ли руководство быструю и эффективную реакцию на рыночную ситуацию?*

Оценка в баллах:

0 – Нет. Информация о рынке и продажах не является свежей, и руководство реагирует на нее медленно.

1 – В некоторой степени. Руководство получает достаточно свежую информацию о рынке и продажах, однако на эту информацию реагирует с разной степенью оперативности.

2 – Руководство внедрило систему, позволяющую получать новейшую информацию и быстро реагировать на нее.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Тема 1. Сущность и назначение аудита маркетинга.....	4
1.1. Сущность и значение маркетингового аудита в деятельности организации .....	4
1.2. Предпосылки внедрения маркетингового аудита в деятельность организации. Выгоды маркетингового аудита .....	6
1.3. Внешний и внутренний аудит (самоаудит) маркетинга: сравнительный анализ достоинств и недостатков обоих подходов .....	8
Тема 2. Планирование и организация самоаудита маркетинга .....	10
2.1. Понятия модели, методики и методического аппарата маркетингового аудита.....	10
2.2. Объекты маркетингового аудита организации .....	11
2.3. Методы консультирования .....	19
2.4. Организации, оказывающие консалтинговые услуги на рынке Республики Беларусь .....	19
2.5. Основные этапы процесса аудита маркетинга, сущность и назначение этапов.....	22
Тема 3. Аудит внутренней среды маркетинга организации .....	25
3.1. Аудит информационного обеспечения управленческих решений в маркетинге.....	25
3.2. Аудит функции маркетингового планирования в организации .....	29
3.3. Аудит функции организации процесса управления маркетингом .....	33
3.4. Реализация функции контроля процесса управления маркетингом в рамках маркетингового аудита.....	40
Тема 4. Интерпретация результатов аудита маркетинга.....	49
4.1. Документы маркетингового аудита .....	49
Список рекомендуемой литературы .....	53
Приложения.....	56

Учебное издание

## **МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ**

**Пособие**

**для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования II ступени**

Авторы-составители:

**Помаз Ирина Владимировна  
Шингирей Светлана Анатольевна**

Редактор Е. Г. Привалова

Технический редактор И. А. Козлова

Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 09.09.14. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 5,00. Тираж 50 экз.

Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:

учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,

изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра маркетинга

# **МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ**

**Пособие  
для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования II степени**

Гомель 2014